



PERSONALENTWICKLUNG

JAHRESBERICHT

2025

Inhalt

- 01** WARUM WIR TUN, WAS WIR TUN
- 02** DAS JAHR 2025 IN ZAHLEN
- 03** IM FOKUS
- 04** WAS SONST NOCH WAR
- 05** ENTWICKLUNGEN & AUSBLICK





01

**WARUM WIR TUN,
WAS WIR TUN**

WARUM WIR TUN, WAS WIR TUN

LIEBE LESERIN, LIEBER LESER

Die Personalentwicklung blickt auf ein ereignisreiches und bedeutsames Jahr 2025 zurück – ein Jahr, das von Wachstum, Veränderung und einem gemeinsamen Blick nach vorn geprägt war. In einer Zeit, in der sich Arbeitswelten rasant wandeln und Anforderungen stetig steigen, war es unser zentrales Anliegen, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Menschen an unserer Universität gut arbeiten, sich weiterentwickeln und gesund bleiben.

Gute Zusammenarbeit ist der Schlüssel zu exzellenten Ergebnissen – sie prägt die Universität Tübingen als moderne Forschungs- und Bildungseinrichtung in besonderer Weise. Mit der Verabschiedung der **Leitlinien guter Zusammenarbeit** haben wir 2025 einen wichtigen Schritt getan, um diese Haltung sichtbar zu machen und dauerhaft in unserer Hochschulkultur zu verankern. Sie bilden den verbindlichen Rahmen für eine Kultur des Miteinanders, die auf gegenseitiger Wertschätzung, Verantwortung und Vertrauen basiert. Gute Zusammenarbeit lebt vom Zusammenspiel von Führung und Mitwirkung, vom Engagement aller Beschäftigten aus Wissenschaft, IT, Technik und Verwaltung.

Vielfalt, Gleichstellung und Partizipation sind dabei ebenso selbstverständlich wie der Anspruch, gute Führung aktiv zu gestalten und kontinuierlich zu lernen.

Die Leitlinien geben Orientierung, schaffen Klarheit und laden zur Reflexion ein – für eine Universität, an der Menschen gemeinsam wachsen, forschen, lehren und wirken.

Ein weiterer Schwerpunkt lag im Bereich **Ausbildung**: Die Universität Tübingen hat sich 2025 das Ziel gesetzt, die betriebliche Ausbildung wieder stärker in den Blick zu nehmen und gezielt auszubauen. Unsere Auszubildenden sind ein wichtiger Teil der Universität – sie bringen frische Perspektiven ein und sichern langfristig die Leistungsfähigkeit unserer Verwaltung und technischen Bereiche. Durch den Ausbau von Ausbildungsplätzen, eine intensivere Begleitung und neue Impulse konnten wir die Attraktivität und Qualität der Ausbildung weiter steigern und zugleich ein klares Zeichen für die Nachwuchsförderung setzen.

Mit der neu eingerichteten Stelle im Bereich **Recruiting und Fachkräftesicherung** wurde zudem ein wichtiger strategischer Schritt vollzogen. Sie bildet die Basis, um langfristig erfolgreich im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte zu sein und gleichzeitig eine Arbeitgebermarke zu gestalten, die Authentizität, Vielfalt und Entwicklungschancen vereint.

Darüber hinaus konnten wir im Jahr 2025 erneut ein breites Spektrum an **Fort- und Weiterbildungen** anbieten. Sie fördern individuelle Kompetenzen, eröffnen neue Perspektiven und schaffen Räume für Austausch und Innovation.

Besonders erfreulich war das erneut große Interesse an Angeboten zur **psychischen Gesundheit**. Es zeigt, dass die Bedeutung von Achtsamkeit, Resilienz und gegenseitiger Unterstützung zunehmend im Bewusstsein aller verankert ist – und dass wir gemeinsam daran arbeiten, eine gesunde und zugewandte Arbeitsumgebung zu gestalten.

Wir blicken mit Zuversicht auf das kommende Jahr: **2026** wird ein Jahr des kontinuierlichen Wachstums und der Weiterentwicklung. Wir möchten unsere Programme und Projekte ausbauen, **neue Wege** in der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden gehen und die Leitlinien guter Zusammenarbeit in allen Bereichen erlebbar machen. Denn **unser Ziel** bleibt klar – eine Universität, an der Menschen gerne arbeiten, Verantwortung übernehmen und sich als Teil eines lebendigen Ganzen verstehen.

Für die gute und konstruktive Zusammenarbeit möchten wir uns bei allen herzlichst bedanken!

Ihr Team der Personalentwicklung

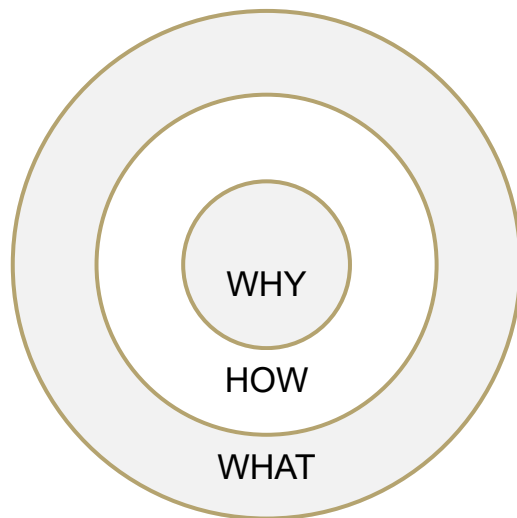
WARUM WIR TUN, WAS WIR TUN

WIRKUNG BEGINNT BEIM WARUM

Unser Selbstverständnis haben wir 2025 in einem gemeinsamen Workshop geschärft.

Der Golden Circle bildet die Grundlage für unsere Ausrichtung:

Er macht sichtbar, warum wir handeln, wie wir arbeiten und was wir als zentrale Leistungen für die Universität anbieten.



WHY?

Wir schaffen Raum für Potenzialentfaltung, gestalten eine zukunftsfähige Organisationskultur und leisten damit unseren Beitrag zum gesellschaftlichen Auftrag der Universität Tübingen.

HOW?

Durch bedarfsorientierte Entwicklungsangebote und Inspiration fördern wir an der Universität gute Zusammenarbeit und bereichsübergreifenden Austausch - professionell, kollegial, lösungsorientiert.

WHAT?

Wir unterstützen Menschen, Teams und die Universität in ihrer Entwicklung und Zusammenarbeit: Dafür erarbeiten wir strategische Konzepte für eine zukunftsorientierte Personal- und Organisationsentwicklung, organisieren maßgeschneiderte Formate für unsere Zielgruppen und begleiten die Einführung neuer Strukturen und Prozesse.

WARUM WIR TUN, WAS WIR TUN

UNSERE HANDLUNGSFELDER





02

DAS JAHR 2025 IN ZAHLEN

DAS JAHR 2025 IN ZAHLEN

FORT- UND WEITERBILDUNG



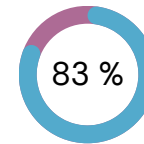
42

Veranstaltungen



506

Teilnehmende



83%

Auslastung

2025 konnten wir unser Weiterbildungsportfolio weiter ausbauen. In 42 Veranstaltungen erreichten wir mehr als 500 Mitarbeitende aus allen Bereichen der Universität. Mit einer Auslastung von 83% zeigt sich eine weiterhin starke Nachfrage nach unseren Angeboten.

DAS JAHR 2025 IN ZAHLEN

FORT- UND WEITERBILDUNG

Angebote zu Schlüsselkompetenzen



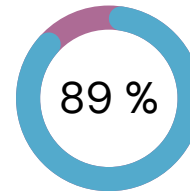
17

Veranstaltungen



190

Teilnehmende



Auslastung

Im Bereich Fort- und Weiterbildung konnten wir auch 2025 ein stabiles und nachgefragtes Angebot bereitstellen. Besonders die Formate zu Schlüsselkompetenzen wurden intensiv genutzt und stießen auf sehr positive Rückmeldungen. Die hohe Zufriedenheit der Teilnehmenden bestätigt die Qualität der Inhalte und Organisation.

90%

**Empfehlen die
Veranstaltung weiter**

92%

**Finden die Veran-
staltung gut organisiert**

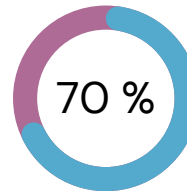
89%

**Sagen die Inhalte sind
hilfreich für ihre Arbeit**

DAS JAHR 2025 IN ZAHLEN

FORT- UND WEITERBILDUNG

Angebote für Führungskräfte

**11****Veranstaltungen****103****Teilnehmende****Auslastung**

In insgesamt 11 Veranstaltungen nahmen 103 Führungskräfte teil und erhielten praxisnahe Impulse für ihren Führungsalltag. Mit einer Auslastung von 70% zeigen die Formate eine solide Nachfrage – gleichzeitig wird sichtbar, dass hier noch Potenzial besteht, um weitere Zielgruppen zu erreichen und die Angebote noch stärker in der Organisation zu verankern.

86%**Empfehlen die
Veranstaltung weiter****94%****Finden die Veran-
staltung gut organisiert****85%****Sagen die Inhalte sind
hilfreich für ihre Arbeit**

DAS JAHR 2025 IN ZAHLEN

FORT- UND WEITERBILDUNG

Angebote im Betrieblichen Gesundheitsmanagement



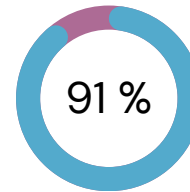
14

Veranstaltungen



213

Teilnehmende



Auslastung

86%

**Empfehlen die
Veranstaltung weiter**

92%

**Finden die Veran-
staltung gut organisiert**

Die Fort- und Weiterbildungsangebote im BGM stießen im Jahr 2025 auf eine hohe Nachfrage und große Zustimmung. Eine Auslastung von 90 % sowie positive Rückmeldungen zur Organisation und Weiterempfehlung unterstreichen die Relevanz und Qualität der durchgeführten Maßnahmen.

Die positiven Wirkungen der BGM-Veranstaltungen zeigen sich auf individueller Ebene und zahlen indirekt auf das Arbeitsfeld ein. So waren Veranstaltungen zu Themen der mentalen Gesundheit besonders gefragt.

DAS SAGEN UNSERE BESCHÄFTIGTEN*



Weiter so und mehr davon!

Ich könnte mir die Veranstaltung nicht besser vorstellen.

Vielen Dank, dass Sie dafür sorgen, uns Themen an die Hand zu geben, die fundamental für unsere Tätigkeiten sind.

Mehr Angebote für die Verwaltungsmitarbeiter:innen und die Möglichkeit, weitere Qualifikationen (mit Zertifikaten) zu erwerben.

Danke für die Auswahl an Veranstaltungen und Fortbildungen!

**Die gesamte Veranstaltung war rundum sehr gut gelungen.
Es herrschte eine offene und wertschätzende Atmosphäre und ich habe viele neue und hilfreiche Informationen erhalten und neue Kollegen kennengelernt.**

Ich danke sehr für dieses schöne Seminar - ebenso wie überhaupt für diese Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung.

Es ist einfach nur wunderbar, dass die Uni Tü sowas anbietet - was mir aber auch wieder einmal auf anderem Wege bestätigt, dass ich hier richtig bin.

**Dankeschön für eure fairen
Snacks und das gute Wasser! :)**

Bei Veranstaltungen ganztags unbedingt mehr Wasser zur Verfügung stellen.

Ich wollte mich auch nochmal für alles, was ihr 2025 auf die Beine gestellt habt, bedankt haben!

Ich habe davon sehr profitiert und es hat meiner Gesundheit sehr gut getan.

**Danke für diese wunderbaren Veranstaltungen,
die wirklich ein Segen sind!**

Vielen Dank, die Auswahl der sehr kompetenten Referenten gelingt Ihnen großartig!

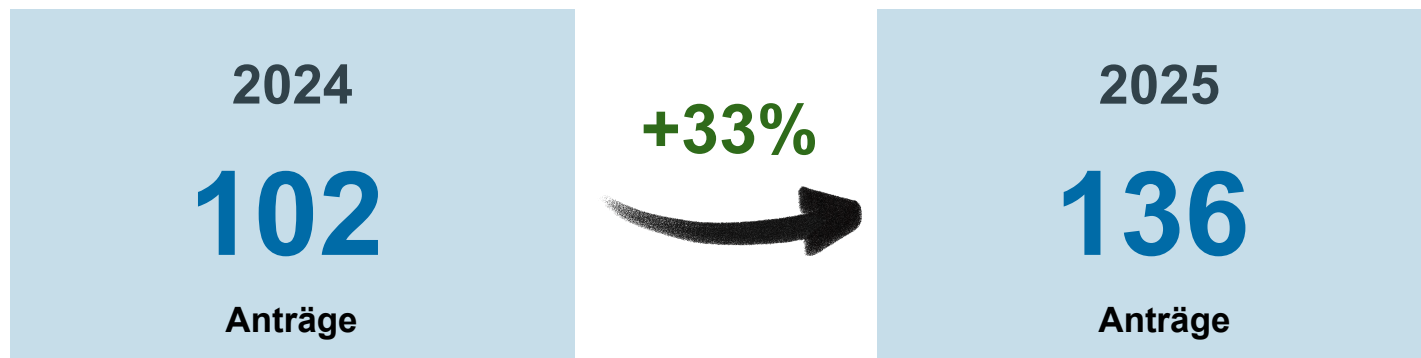


DAS JAHR 2025 IN ZAHLEN

EXTERNE FORTBILDUNGEN

Entwicklung der Teilnahmehzahlen im Vergleich 2024/2025

Nicht jeder Entwicklungsbedarf kann über das interne Fort- und Weiterbildungsprogramm abgedeckt werden. Daher unterstützt die Personalentwicklung Sie bei Ihrem Entwicklungswunsch oder -bedarf.



Die Zahl externer Fortbildungen ist 2025 deutlich gestiegen (+33%), was auf eine wachsende Bereitschaft zur individuellen Kompetenzentwicklung hinweist.

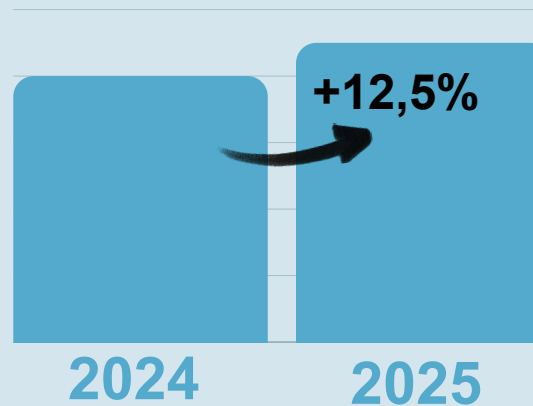
DAS JAHR 2025 IN ZAHLEN

COACHING



Coaching an der UT

Die ergebnis- und lösungsorientierte Prozessbegleitung unterstützt Führungskräfte in herausfordernden Situationen bei der Erfüllung beruflicher Anforderungen. Coachinganliegen sind vielfältig: Strategische Aufstellung, Rollenklärung, ressourcenorientiertes Führen, Umgang mit Konflikten.



Coachinganfragen sind um **12,5%** gestiegen.

**42 Coaching-
stunden**

2025 haben 42 Coachingstunden mit externen Coaches und Führungskräften stattgefunden.

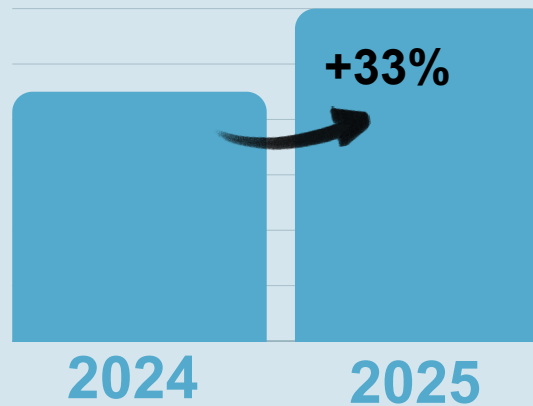
DAS JAHR 2025 IN ZAHLEN

TEAMENTWICKLUNG



Teamentwicklung an der UT

Wir unterstützen Teams mit Maßnahmen, um Zusammenarbeit und Prozesse zu reflektieren und aktiv zu gestalten. Von personellen Veränderungen über Rollen- und Strukturklärungen und thematischen Neuerungen bis hin zur Strategieentwicklung – es gibt viele Anliegen für eine Teamentwicklung.



Anfragen für Teamentwicklungen sind um **33%** gestiegen.



2025 haben 175 Mitarbeitende an einer Teamentwicklungsmaßnahme teilgenommen.

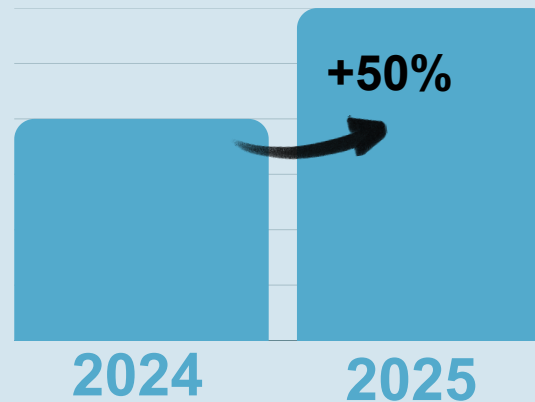
DAS JAHR 2025 IN ZAHLEN

MEDIATION & KONFLIKTMANAGEMENT



Konfliktmanagement an der UT

Bei Konflikten oder Spannungen können sich Beschäftigte an die Personalentwicklung wenden. In einem Beratungsgespräch werden Optionen beleuchtet. Dies kann eine Mediation mit externen Mediator:innen, ein moderiertes Gespräch, gezielte Weiterbildung oder auch Unterstützung durch die psychosoziale Beratungsstelle sein.



Die Anfragen für Konfliktbegleitungen und Mediation sind um **50%** gestiegen.

49 Stunden Mediation,
moderierte Gespräche,
Konfliktberatung

2025 haben 49 Stunden an moderierten Gesprächen, Mediationen und Konfliktberatungen stattgefunden.



PErspektiven

IMPULSE FÜR PERSÖNLICHE
ENTWICKLUNG UND
GESUNDES ARBEITEN

ALLES NEU BEI UNSEREM NEWSLETTER

Unser Newsletter erstrahlt in neuem Design und trägt jetzt den Namen „**PErspektiven**“ - mit monatlichen Impulsen zu persönlicher Entwicklung und gesundem Arbeiten.

2024
100 Abonennt:innen

2025
202 Abonennt:innen

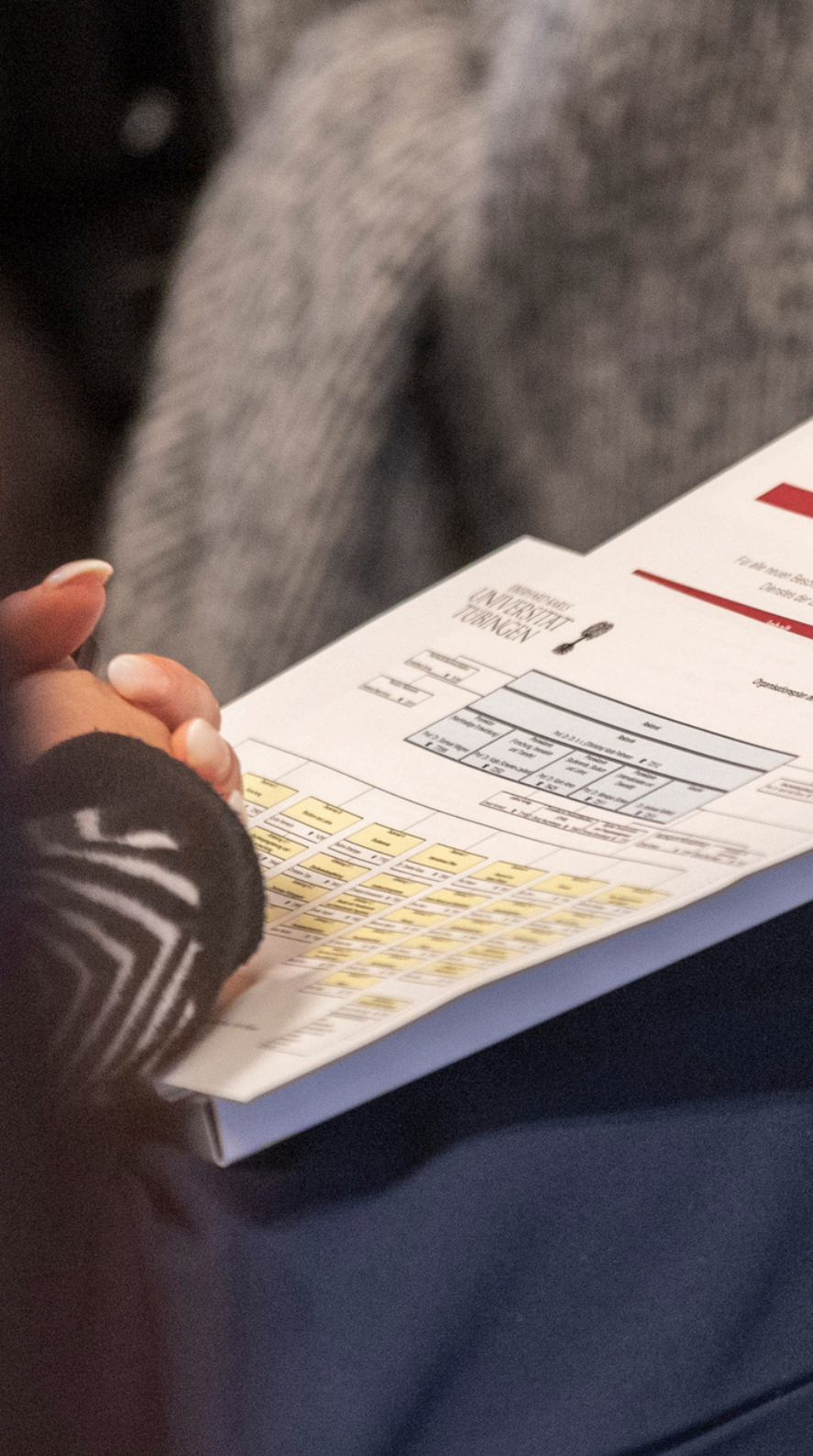
+102%

DAS JAHR 2025 IN ZAHLEN

UNSER TEAM BEIM ERBE LAUF 2025

2024: 99 TN
2025: 145 TN  +46,5%



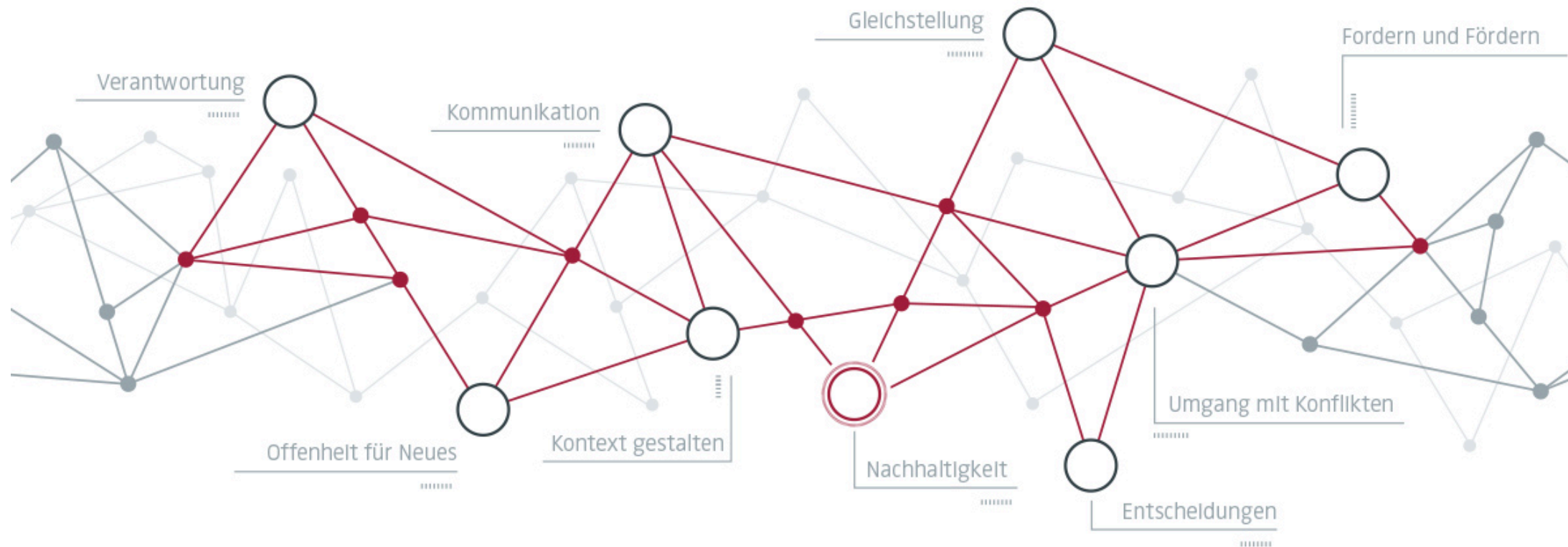


03

IM FOKUS

IM FOKUS

LEITLINIEN GUTER ZUSAMMENARBEIT



IM FOKUS

LEITLINIEN GUTER ZUSAMMENARBEIT

Wozu

braucht die Universität Tübingen Leitlinien guter Zusammenarbeit?

Gute Zusammenarbeit entsteht dort, wo Menschen ihre Expertise, ihre Erfahrungen und ihre Perspektiven aktiv einbringen. Alle Mitarbeitenden in Wissenschaft, Verwaltung, IT und Technik gestalten ihre Arbeitskontexte und -beziehungen mit. Mit den Leitlinien guter Zusammenarbeit gibt die Universität Tübingen als Arbeitsgeberin einen verbindlichen **Orientierungsrahmen** und eröffnet Räume, in denen jede und jeder Verantwortung für ein konstruktives Miteinander übernehmen kann und die gemeinsame Arbeitskultur besprechbar wird.

Im Mittelpunkt steht eine offene, respektvolle und **dialogorientierte Kommunikation**. Sie lebt davon, dass unterschiedliche Sichtweisen gehört, ernst genommen und diskutiert werden.

Entscheidungen werden transparent gestaltet und nachvollziehbar vermittelt. Rückmeldungen – kritisch wie bestätigend – werden als Impulse aufgefasst, die dazu beitragen, Prozesse zu reflektieren, ggfs. zu verbessern und gemeinsame Ziele zu schärfen.

Zusammenarbeit bedeutet auch, **kontinuierlich zu lernen** und sich weiterzuentwickeln. Alle sind eingeladen, neue Ideen einzubringen, Veränderungen mitzugestalten und eigene Kompetenzen auszubauen. Die Personalentwicklung bietet hierfür Impulse, Austauschformate und Unterstützung – immer mit dem Ziel, Handlungsspielräume zu nutzen und Entwicklungsprozesse zu begleiten.

Die Leitlinien schaffen eine Basis für eine vertrauensvolle und wertschätzende Gestaltung zukunftsfähiger Arbeitsbeziehungen auf Augenhöhe und fördern damit ein Umfeld für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Universität Tübingen.

IM FOKUS

LEITLINIEN GUTER ZUSAMMENARBEIT

Entwicklungsprozess

Der Entwicklungsprozess der Leitlinien guter Führung hin zu den Leitlinien guter Zusammenarbeit an der Universität Tübingen war von dem Ziel geprägt, Führung und Zusammenarbeit **ganzheitlich** zu denken. Führung ist untrennbar mit einer wertschätzenden, transparenten und partizipativen Zusammenarbeit verbunden.

In den Leitlinien guter Zusammenarbeit sind die Leitlinien guter Führung vollständig aufgegangen; sie wurden um die Mitarbeitenden-Perspektive erweitert.

Gemeinsam mit Vertreter:innen verschiedener Statusgruppen der Universität erarbeitet die Personalentwicklung im Auftrag des Rektorats wie die Leitlinien guter Zusammenarbeit die Universität durchdringen und Motivation schaffen. In einer **Resonanzgruppe** wird reflektiert, wie die Leitlinien zu einem gewinnbringenden Hilfsmittel werden, die **individuellen Bedarfe** der unterschiedlichen Arbeitsbereiche zu inspirieren und die dortige Zusammenarbeit zu verbessern. Im Mittelpunkt steht die individuelle Umsetzung bei gleichzeitiger **universitätsweiter Allgemeingültigkeit**.

Beginn der partizipativen Erarbeitung der Umsetzungsphase

Verabschiedung der Leitlinien guter Zusammenarbeit
ab 2025

Redaktionelle Arbeitsphase der Arbeitsgruppe aus Personalrat & Personalentwicklung

Erweiterungsauftrag durch das Rektorat

2023-2024

Umsetzungsphase

Partizipative Erarbeitung des Umsetzungskonzepts
Verabschiedung der Leitlinien guter Führung

2021-2022



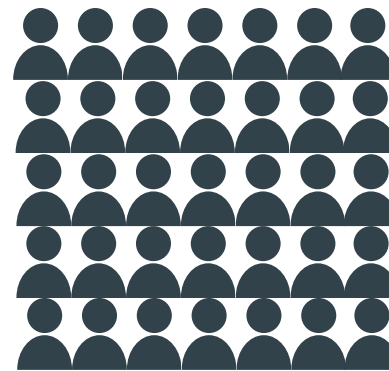
IM FOKUS

AUSBILDUNG@UNI TÜBINGEN



35

Auszubildende



12

Berufe



IM FOKUS

AUSBILDUNG@UNI TÜBINGEN

Seit der Bereich betriebliche Ausbildung im Sommer 2024 in der Personalentwicklung angesiedelt wurde, arbeiten wir kontinuierlich daran, die Marke **Ausbildung@UniTübingen** zu stärken und ihre Sichtbarkeit zu erhöhen.

Ein Schwerpunkt liegt derzeit darauf, **engagierte Ausbilder:innen** für die betriebliche Ausbildung zu gewinnen und sie bestmöglich zu unterstützen. Dafür bauen wir ein vielseitiges Fort- und Weiterbildungsangebot auf, von dem erste Formate bereits erfolgreich umgesetzt wurden. Ergänzend organisieren wir **Informations- und Netzwerkveranstaltungen**, die aktiven wie auch interessierten Ausbilder:innen Raum für Austausch, **neue Impulse und Vernetzung** – unter anderem mit Partnern wie der IHK, der Handwerkskammer und der Agentur für Arbeit – bieten. Gleichzeitig entwickeln wir Angebote für unsere Auszubildenden, darunter **interaktive Workshops und ein strukturiertes Onboarding**, um den Einstieg in die Universität zu erleichtern.

Durch Besuche in universitären Werkstätten, beispielsweise in der Glasbläserei, gewinnen wir zudem unmittelbare Einblicke in den Arbeitsalltag unserer Ausbilder:innen.

Mit diesen und weiteren Maßnahmen möchten wir die betriebliche Ausbildung an der Universität gezielt stärken und gemeinsam mit unseren Fachkräften von morgen die Zukunft gestalten.

IM FOKUS

MENTAL HEALTH FIRST AID

**5 Kurse an der UT**

Seit dem Projektstart im Jahr 2023 haben insgesamt 5 Kurse an der Uni Tübingen stattgefunden. Weiterhin sind jährlich 2 Kurse geplant.

**56 MHFA-Ersthelfende**

56 Personen haben die Prüfung zu MHFA-Ersthelfenden erfolgreich abgeschlossen.

**2x jährlich Netzwerktreffen**

Zur Reflexion und Vernetzung finden regelmäßige Treffen statt.

Psychische Belastungen nehmen auch im Hochschulkontext spürbar zu. Mit **MHFA – Mental Health First Aid** etablieren wir an der Universität ein wissenschaftlich fundiertes Programm zur Ersten Hilfe für psychische Gesundheit. Mitarbeitende lernen darin, **Warnsignale** zu erkennen, konstruktiv **auf Betroffene zuzugehen** und in akuten Situationen **sicher zu handeln**.

MHFA stärkt eine **Kultur der Achtsamkeit** und trägt dazu bei, Krisen frühzeitig abzufangen, Unterstützung niedrigschwellig zugänglich zu machen und **langfristig die mentale Gesundheit** aller Universitätsangehörigen zu fördern. Damit wird es zu einem zentralen Baustein unserer präventiven Gesundheitsarbeit.



04

WAS SONST NOCH WAR



WILLKOMMEN AN DER UNIVERSITÄT TÜBINGEN

UNSERE ONBOARDINGPROGRAMME



Die Onboarding-Veranstaltungen für neue Beschäftigte der UT sind essenziell, um einen erfolgreichen Einstieg in die institutionellen Abläufe zu gewährleisten und eine schnelle Integration in das Arbeitsumfeld zu ermöglichen. Sie fördern den Austausch mit Kolleg:innen, erleichtern das Verständnis der universitären Strukturen und tragen dazu bei, dass sich neue Mitarbeitende von Beginn an wertgeschätzt und gut informiert fühlen.

WILLKOMMEN AN DER UNIVERSITÄT TÜBINGEN

UNSERE ONBOARDINGPROGRAMME

Auszubildende

Mit dem Start einer Ausbildung beginnt eine neue und spannende Zeit. Um unsere Auszubildenden beim **Eintritt ins Berufsleben** bestmöglich zu unterstützen und zu vernetzen, haben wir ein berufsbildübergreifendes Kennenlernen organisiert. Neben der Reflexion über Erwartungen an die Ausbildung und einigen **praktischen Informationen** über die Universität, stand der Austausch mit dem Vorsitzenden der Jugend- und Auszubildendenvertretung auf der Agenda.

Im Anschluss ging es für die Auszubildenden auf eine **Uni Rallye**, bei der sie im ganzen Stadtgebiet verschiedene Orte der Universität erkunden und kennen lernen konnten.

Beschäftigte des wissenschaftsunterstützenden Dienst

Herzstück ist die **Informations- und Willkommensveranstaltung**, die zweimal jährlich stattfindet. Kanzler Rothfuß begrüßt die neuen Kolleg:innen persönlich und gibt einen Einblick in die Universität als Arbeitgeberin. Die Veranstaltung bietet Gelegenheit, zentrale Ansprechpersonen kennenzulernen und sich mit anderen neuen Beschäftigten zu vernetzen.

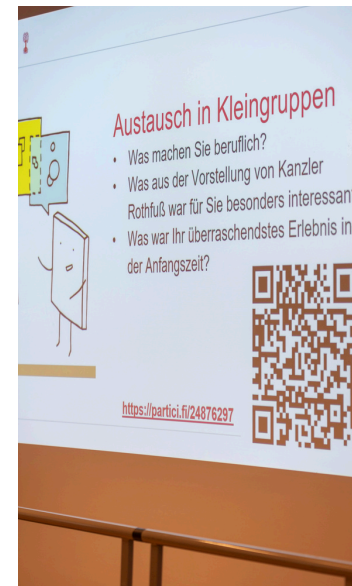
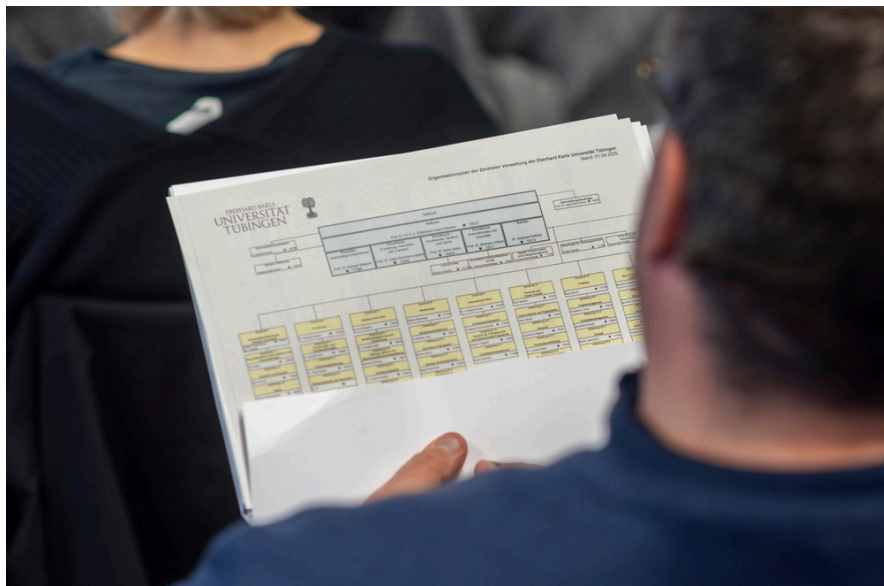
Dieses Jahr konnten wir mit rund **130 Teilnehmenden** einen Rekord verzeichnen. Ergänzt wird das Programm durch jeweils drei weitere Veranstaltungen, die **praxisnahes Verwaltungswissen** vermitteln und die innere sowie äußere Zusammenarbeit der Universität in den Mittelpunkt stellen.

Professor:innen und Nachwuchsgruppenleiter:innen

Dieses Programm bietet einen gezielten Einstieg in die Universität Tübingen und vermittelt Einblicke in zentrale Themen wie zu **Universitätsstrukturen, Forschung, Verwaltung und Unterstützungsmöglichkeiten**.

Vom Willkommensempfang des Rektorats über zwei halbtägige Einführungstage - diese drei Elemente umfassen neben dem **Willkommen** heißen und der **Informationsaufbereitung** vor allem ein Kennenlernen und **Vernetzen** untereinander als auch mit Ansprechpartner:innen in der Universität.





FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

SPROUT

SKILLS, PEOPLE, RELATIONS, OWNERSHIP AN DER UNIVERSITÄT TÜBINGEN

SPROUT steht für **Wachstum** – fachlich, persönlich und gemeinschaftlich. Im Mittelpunkt stehen die Entwicklung von Fähigkeiten (Skills), die Zusammenarbeit mit Menschen (People), der Aufbau von Beziehungen und Netzwerken (Relations) sowie die Übernahme von Verantwortung (Ownership) an der Universität Tübingen (UT).

Im Jahr 2025 **übertraf die Nachfrage** ein weiteres Mal unsere Erwartungen: Erneut haben wir gleich **zwei Durchgänge** anstatt nur einen gestartet.

Ein weiterer Höhepunkt war das erste **SPROUT-Alumnitreffen** im April 2025. Zahlreiche ehemalige Teilnehmende kamen für einen Tag zusammen, um gemeinsam über die Zukunftsgestaltung an der Universität Tübingen zu reflektieren. Im anschließenden Austausch mit Prorektor Prof. Samuel Wagner wurden die erarbeiteten Impulse und Perspektiven diskutiert.



FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

LEADERSHIP AND EXCELLENCE IN
ACADEMIA

Für **Professor:innen** gehören neben Forschung und Lehre auch die **Führung eines Teams** – vermehrt auch auf Distanz –, die Personalauswahl, der Umgang mit Konflikten oder die eigene strategische Positionierung zu ihrem neuen Aufgabenspektrum. Bei diesen anspruchsvollen Aufgaben unterstützt die Universität Tübingen Erstberufene von Beginn an.

Das eigens dafür konzipierte Führungskräftequalifizierungsprogramm „LEA – Leadership and Excellence in Academia“ unterstützt erstberufene Professor:innen dabei, effiziente **Arbeitsstrukturen** zu schaffen und erprobte **Führungsinstrumente** einzusetzen, um den Arbeitsalltag als Führungskraft im wissenschaftlichen Umfeld erfolgreich zu gestalten. Die Veranstaltungsreihe, die auf deutsch oder englisch durchgeführt wird, besteht aus drei Modulen, die als eintägige Präsenzveranstaltungen stattfinden sowie aus Austauschformaten in Kleingruppen.

2021
Programmstart



>50
Teilnehmende



5
Durchgänge



Eine Lernreise

Kollegiale Beratung, fakultätsübergreifende
Vernetzung, Lernen an Fällen aus der Praxis

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

CHANGE MANAGEMENT PROGRAMM

Ein **strukturierter Umgang** mit Veränderungsvorhaben ist Führungsaufgabe. Das modulare Change Management Programm haben wir konzipiert, um Projektverantwortliche zu unterstützen, eine wirksame Veränderungsarchitektur zu konzipieren und diese zusammen mit den von der Veränderung betroffenen Personen und Organisationseinheiten zu gestalten und erfolgreich umzusetzen.

Unser theoretischer Hintergrund ist die **Systemtheorie**. Gemeinsam beschäftigten wir uns mit der Frage, wie sich Organisationen verändern und wie Veränderungsvorhaben sinnvoll strukturiert werden. Dabei kommt dem **Verhalten von Führungskräften** eine zentrale Rolle zu. Wir vertreten die Überzeugung, dass ein gut konzipiertes und kommuniziertes Veränderungsprojekt idealerweise wenig Widerstand erzeugt. Und wenn doch, halten wir Ideen für den zielführenden Umgang damit bereit.



FÜHL DICH GUT - BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

LAUFEN TUT GUT - DIE ERSTE SCHRITTE-CHALLENGE AN DER UNIVERSITÄT TÜBINGEN



- 34 Teams
- 243 Teilnehmende
- 38.937.958 Schritte
- 7 gepflanzte Bäume

Im Oktober 2025 fand die erste Schritte-Challenge an der Universität Tübingen statt und kann als großer Erfolg verbucht werden. Mit insgesamt 34 Teams und 243 Teilnehmenden wurden unsere Erwartungen übertroffen.

Für jeweils eine Million gelaufene Schritte sagten wir der Pflanzung eines Baumes zu, die nach Abschluss der Challenge in Kooperation mit dem Botanischen Garten umgesetzt wurde. Die Challenge förderte nicht nur Bewegung und Teamgeist, sondern setzte zugleich ein sichtbares Zeichen für Nachhaltigkeit und gemeinschaftliches Engagement. Aufgrund der positiven Resonanz ist eine Wiederholung der Schritte-Challenge in diesem Jahr geplant.



WAS SONST NOCH WAR

ZUSAMMENARBEIT UND VERANSTALTUNGEN

Neben unseren großen Schwerpunkten konnten wir im vergangenen Jahr weitere wertvolle Aktivitäten realisieren.



Zusammenarbeit & Beratung

- 2 Kollegiale Beratungsgruppen
- mehrere Prozessbegleitungen



BGM

- 2 MHFA-Netzwerktreffen
- 2x Leitung Gesundheitsausschuss
- FISU Healthy Campus Zertifizierung



Events

- 1. Jubiläumsveranstaltung



05

ENTWICKLUNGEN & AUSBLICK

ENTWICKLUNGEN UND AUSBLICK

TRENDS & HERAUSFORDERUNGEN

Die Kolleginnen und Kollegen der Personalentwicklung erleben ein sehr vertrauensvolles Miteinander mit den Beschäftigten der Universität. Die **individuellen Anfragen**, welche die Kolleg:innen der Personalentwicklung in den Bereichen Führung, Zusammenarbeit, Umgang mit Konflikten, Gesundheitsprävention sowie generelles Gesundheitsmanagement erreichen und somit über das proaktiv organisierte Angebot hinausgehen, **nehmen stetig zu**. Die Personalentwicklung freut sich über die Lernbereitschaft der Beschäftigten. Auch wird zunehmend mehr **(Selbst-)Verantwortung und Mut** gezeigt, konfliktreiche Themen oder Arbeitsbeziehungen anzugehen. Gleichzeitig bedeuten die zunehmenden Individualanfragen und v. a. Individuallösungsansätze eine deutlich höhere zeitliche Beanspruchung der Mitarbeitenden der Personalentwicklung. Beratungszeit und Konzeptionsarbeiten haben sich um ein Vielfaches erhöht.

Grundsätzlich wünschen sich die Zielgruppen der Personalentwicklung noch mehr individuelle Beratung: für sich persönlich, für ihre Teams und für die **Begleitung sowie Reflexion laufender Projekte**. Die Mitarbeitenden der Personalentwicklung haben hierfür die notwendigen Qualifizierungen und Erfahrungen.

Aus der Sicht der Personalentwicklung ist es erstrebenswert, mehr Beratungsressourcen von PE-Seite bereitstellen zu können. Das **universitätsspezifische Systemwissen** gepaart mit dem **Blick auf Zukunftstrends und –herausforderungen** macht Begleitung besonders wertvoll und erfolgsversprechend.

Die Personalentwicklung ist in laufenden und geplanten **Organisationsentwicklungsprojekten** eine zentrale Partnerin: überall dort, wo es um Menschen und mögliche Veränderungen ihrer Arbeitsumgebung geht. Die Personalentwicklung möchte **gute Arbeit und Wohlbefinden mitgestalten**, immer dort, wo durch Veränderungen, z. B. die Einführung einer neuen Dienstvereinbarung Telearbeit, die Visionsarbeit der Strategie Verwaltung 2030, die Einführung einer neuen Software etc., punktuell oder auch langfristig Unsicherheit und eine Verschiebung der notwendigen Kompetenzen entsteht.

Hierzu zählt auch die Auseinandersetzung mit **Megatrends wie New Work oder der Umgang mit KI**. Die Mitarbeitenden der Personalentwicklung möchten und müssen zusammenführen, was zusammengehört: Dort, wo auf organisationaler Ebene gedacht und gestaltet wird, braucht es den Blick auf den ausübenden Menschen und dessen Kompetenzen. Die Personalentwicklung braucht daher eine verlässliche Einbindung in strategische Prozesse, um Kompetenzförderung und -unterstützung sowie **Orientierungsfunktion** leisten zu können.

ENTWICKLUNGEN UND AUSBLICK

AUSBLICK

Für das Jahr 2026 liegt ein Schwerpunkt der Personalentwicklung auf der **Umsetzung der Leitlinien guter Zusammenarbeit** in allen Bereichen der Universität. Hier schaffen wir unterschiedliche Angebote, die Führungskräfte und deren Teams unterstützen, die Leitlinien guter Zusammenarbeit bereichsspezifisch mit Leben zu füllen. Ziel ist es, eine gemeinsame Haltung zu fördern, die wertschätzende Kommunikation, klare Verantwortlichkeiten und konstruktives Miteinander nachhaltig verankert.

Parallel dazu werden wir unsere **Angebote im Konfliktmanagement** und in der **Mediation** weiter ausbauen – ganz im Sinne der verstärkten Initiative des Ministeriums, **professionelle**

Konfliktbearbeitung an Universitäten zur Selbstverständlichkeit werden zu lassen und hierfür in präventive Strukturen, Maßnahmen und Beratungsangebote zu investieren.

Einen weiteren Schwerpunkt für das Jahr 2026 stellt das Thema **Rekrutierung und Fachkräftesicherung** dar. Durch den zunehmenden Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeitende – nicht nur auf Grund

der neuen Exzellenzcluster – steht neben der Entwicklung von nachhaltigen und langfristigen Bindungsinstrumenten auch ein **moderner und professionell gestalteter Personalgewinnungsprozess** im Fokus. Dafür arbeiten wir derzeit an einem neuen Design für Stellenanzeigen, der Einführung eines Bewerbungsmanagementsystems und bieten im Februar 2026 erstmals das Seminar “Fachkräfte gewinnen - Bewerbungsgespräche führen” an.

Im **Betrieblichen Gesundheitsmanagement** setzen wir im nächsten Jahr einen besonderen Akzent auf die **Krebsprävention**. Wir entwickeln hierfür ein umfassendes Konzept, das Prävention, Aufklärung und Unterstützung verbindet. Diese Elemente sollen – gemeinsam mit den weiteren Themen im BGM – dazu beitragen, ein gesundes, respektvolles und zukunftsfähiges Arbeitsumfeld an der Universität Tübingen weiter auszubauen.

Darüber hinaus empfiehlt die Personalentwicklung, die bestehenden Maßnahmen in eine **langfristig ausgerichtete**

Personalentwicklungsstrategie einzubetten, um Ziele, Prozesse und Verantwortlichkeiten transparent und verbindlich zu gestalten. Für die Universität Tübingen als Arbeitgeberin bedeutet dies, Mitarbeitenden kontinuierliche Entwicklungspfade aufzuzeigen und gesundheitsförderliche Strukturen systematisch auszubauen.

KOMPETENZ. ENGAGEMENT. FÜR SIE.



Herausgeber

Universität Tübingen
Dezernat VI - Personal und Innere Dienste
Abteilung 3 Personalentwicklung
Doblerstraße 21
72074 Tübingen
07071-2976428
personalentwicklung@uni-tuebingen.de

Redaktion und Gestaltung

Antonia Jeismann
Anja Scheu

Bildnachweise

Christoph Jäckle: S. 1, 19, 27, 29, 30
Alexander Ries: S. 39
Mitarbeitende PE: S. 6, 18, 23, 26, 34, 36
Stockfotos: Titelblatt, S. 14, 15, 16
Hochschulkommunikation: S. 4