

PERSONALENTWICKLUNG

BERICHT 2014

Führungsverantwortung  
gegenüber Mitarbeiterinnen  
und Mitarbeitern zeichnet  
dadurch aus,

das ihre individuellen Potenziale  
angemessen bewertet und ge-  
fördert werden.

## Inhaltsverzeichnis

1. Rahmenbedingungen.....	3
2. Statistik 2014.....	4
Veranstaltungszahlen.....	4
Personalentwicklung vs. Personalfortbildung.....	4
Zielgruppen.....	5
Thematische Schwerpunkte.....	7
Teilnehmer/-innenzahlen.....	8
3. Evaluationsergebnisse.....	9
Evaluation der Veranstaltungen der Personalfortbildung.....	9
Evaluation der Führungskräfteentwicklung.....	11
Herkunft der Teilnehmer/-innen der Entwicklungsprogramme.....	11
Ausgewählte Ergebnisse aus der Entwicklungsprogrammevaluation.....	13
4. Zusammenfassung und Ausblick.....	15
5. Dank.....	16

## 1. Rahmenbedingungen

Die Arbeit der Personalentwicklung hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Schon mehr als 30 Jahre investiert die Universität in ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Form von Fortbildungsmaßnahmen. Sie bietet ihnen die Möglichkeit, individuell und bedarfsorientiert Veranstaltungen zu besuchen, die notwendig sind, um den stetigen Veränderungen und Herausforderungen gerecht zu werden. Diese Möglichkeiten werden noch heute, auch in Zeiten knapper Kassen, zur Verfügung gestellt. Dies belegt, dass die Personalentwicklung und damit die Mitarbeiter/-innenförderung der Hochschulleitung ein wichtiges Anliegen ist.

Im Folgenden werden stichpunktartig relevante Informationen zu den Rahmenbedingungen der Personalfortbildung genannt. Die ausführlichen Informationen können Sie den Berichten der vergangenen Jahre entnehmen.

- Grundlage der Personalfortbildung ist die „Dienstvereinbarung für die Fortbildung der Mitarbeiter/-innen an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz“
- Fortbildung findet im dienstlichen Interesse statt
- Organisation und Durchführung obliegt dem Referat Personalservice und -entwicklung (PA3)
- Das Jahresprogramm wird in einer tagesaktuellen Langfassung im Internet veröffentlicht, allen Beschäftigten im wissenschaftlichen und wissenschaftstützenden Bereich wird ein Kurzprogrammheft zugesandt, ab Oktober 2015 ist das Programm ausschliesslich online zum Ausdruck verfügbar
- die Teilnahme an der Personalfortbildung ist Dienstzeit, für die Anmeldung ist eine Stellungnahme des/der Vorgesetzten erforderlich

Seit dem Jahr 2005 wurde zunehmend das Augenmerk auf die systematische Entwicklung von Führungskräften gelegt. Mit der Konzipierung des Entwicklungsprogramms für Führungskräfte und dem darauf folgenden Entwicklungsprogramm für neuberufene Professor/-innen war neben der Personalfortbildung der Grundstein für eine systematische Personalentwicklung an der JGU gelegt. Die Bemühungen zur Förderung von Führungskompetenz wurden durch das vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft geförderte Projekt „JGU-



Leadership-Kultur entwickeln“ intensiviert (2011-2013). Seit Ende des Jahres 2011 existieren verbindliche und vom Senat verabschiedete Führungsleitlinien.

Mit Ende des Leadership-Projekts wurde der Programmbeirat Leadership eingerichtet, um die Nachhaltigkeit der Ergebnisse und die Weiterentwicklung der Führungskultur fortwährend zu sichern.

Auch andere Projekte (z.B. Gesunde Universität Mainz (2009-2011) oder Professionalisierung des Managements von Studium und Lehre (seit 2012, finanziert durch das BMBF), die Human Resource Strategy for Researchers (HRS4R)) verändern die Schwerpunktsetzung und Arbeit der Personalentwicklung.

Mit Veröffentlichung des Personalfortbildungsprogramms 2014/2015 startete auch die Möglichkeit für Hochschulsekretär/-innen der JGU, ein Zertifikat zu erwerben (Professionelles Management im Hochschulsekretariat – PROMAHS).

## 2. Statistik 2014

### Veranstaltungszahlen

Insgesamt fanden 185 Veranstaltungen statt. Die Veranstaltungszahlen werden im Folgenden nach unterschiedlichen Kriterien aufgeschlüsselt.

#### Personalentwicklung vs. Personalfortbildung

Personalentwicklung verstehen wir als ein System aufeinander abgestimmter Maßnahmen,

- mit dem Vorgesetzte Mitarbeiter/-innen fordern und fördern, um die im Leitbild, dem daraus abgeleiteten Strategiekonzept und dem Zukunftskonzept formulierten Ziele zu erreichen
- mit dem Beschäftigte gefordert und gefördert werden, um für diese universitären und persönlichen Ziele umfassend qualifiziert zu sein.

Diese sind z.T. Trainings und Seminare, die in die vorliegenden Statistiken einfließen. Darüber hinaus gibt es selbstverständlich Personalentwicklungsangebote wie Coaching, Beratung, Teamentwicklung etc.

Unter Personalfortbildung verstehen wir Angebote zur beruflichen sowie persönlichen Qualifizierung von Beschäftigten im Hinblick auf anstehende und aktuelle Arbeitsaufgaben. Personalfortbildung ist zentraler Bestandteil der Personalentwicklung an der JGU.

Zu den Veranstaltungen der Personalentwicklung werden all diejenigen gezählt, die im Rahmen eines systematischen Konzepts zur Förderung einer bestimmten Zielgruppe gezählt werden können. Im Jahr 2014 zählten dazu:

- Entwicklungsprogramm für Führungskräfte sowie die Führungswerkstätten der einzelnen Gruppen
- Erfolgreich Starten: Leadership für neuberufene Professor/-innen sowie die Führungswerkstätten der einzelnen Gruppen

- Veranstaltungen, die zum Personalentwicklungskonzept für Beschäftigte im Bereich Management von Studium und Lehre gehören.

Davon abzugrenzen sind Veranstaltungen der Personalfortbildung, die wir für die Mitglieder der gesamten Universität organisieren und sich stark an einem allgemeinen Bedarf orientieren.

Unterscheidet man, ob die Veranstaltungen der Personalfortbildung oder -entwicklung zuzuordnen sind, zeigt sich, dass das breite Angebot mit  $\frac{3}{4}$  der Veranstaltung zahlenmäßig im Vordergrund steht (vgl. Abbildung 1)

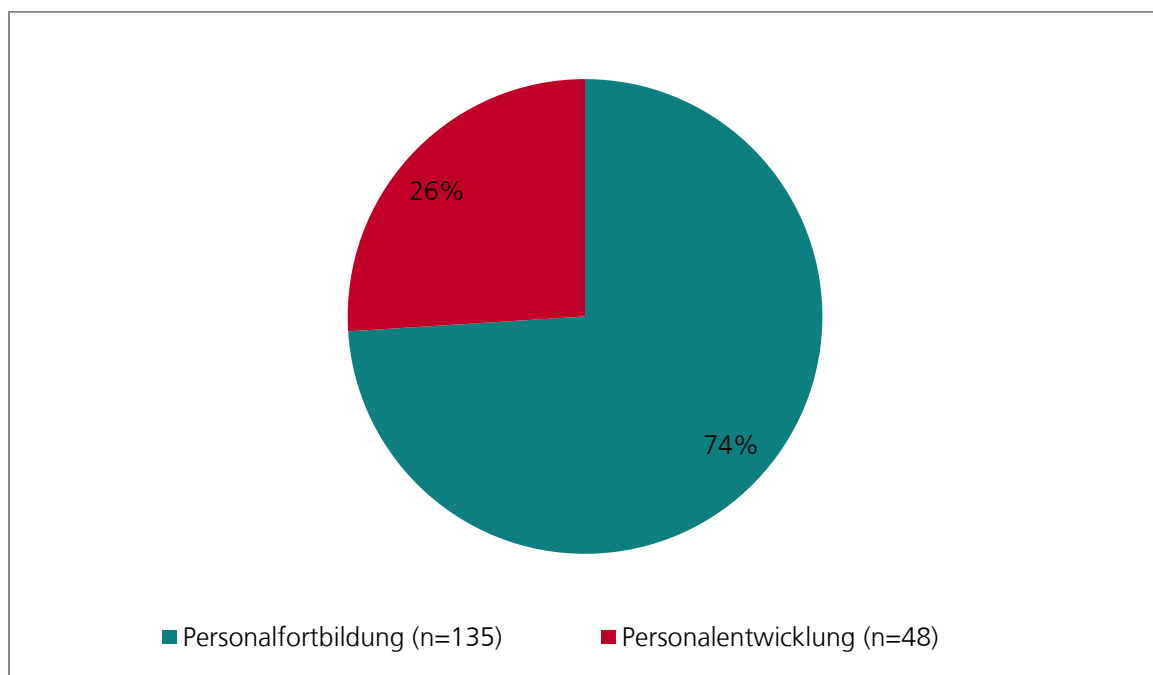


Abbildung 1: Veranstaltungszahlen, getrennt nach Personalfortbildung und Personalentwicklung

## Zielgruppen

Die Veranstaltungen der Personalentwicklung können auch dahingehend unterschieden werden, welchen Zielgruppen sie zur Verfügung gestellt werden.

Hier unterscheiden wir Veranstaltungen, die allen Beschäftigten offen stehen von solchen, die entweder spezifisch für Wissenschaftler/-innen, für Beschäftigte aus dem wissenschaftsstützenden Bereich (gesondert ausgewiesen sind hier noch einmal die Anzahl der Veranstaltungen für Beschäftigte im Bereich Management von Studium und Lehre) oder Auszubildenden angeboten werden (vgl. Abbildung 2). Sechs Veranstaltungen haben wir für auf Anfrage für bestimmte Bereiche der JGU organisiert.

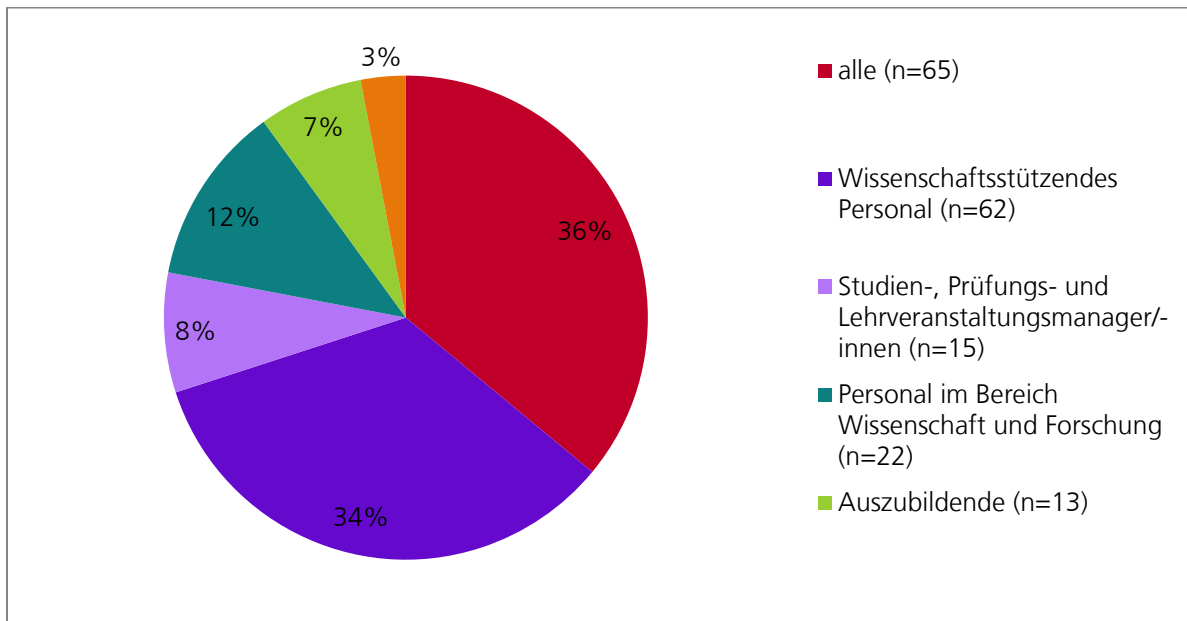


Abbildung 2: Veranstaltungszahlen, aufgeteilt nach Zielgruppen

### Exkurs: Zertifikat Professionelles Management im Hochschulsekretariat (PROMAHS)

Der Wandel an Universitäten, der mehr Autonomie und Selbstverantwortung in die Hochschulen brachte, die Umstellung auf Bachelor- und Master-Studiengänge u.v.m. beeinflusst auch den Arbeitsalltag in den Sekretariaten in erheblichen Maße. Neue Aufgaben und technische Neuerungen haben das Qualifikations- und Anforderungsprofil grundlegend verändert und ausdifferenziert. Den Kolleg/-innen aus den Hochschulsekretariaten gibt die JGU seit Mitte 2014 die Gelegenheit, sich auf neue Herausforderungen vorzubereiten und systematisch weiter zu qualifizieren. Es können weiterhin Einzelveranstaltungen nach Bedarf besucht werden, aber auch ein Zertifikat erworben werden. Dieses umfasst fünf Kompetenzbereiche (Betriebswirtschaftliches und hochschulbezogenes Know How (4 Module<sup>1</sup>) Büroorganisation und Arbeitstechniken, Kommunikation im Hochschulsekretariat (jeweils 2 Module), Korrespondenz und Selbstmanagement (jeweils 1 Modul)). Neben dieser inhaltlichen Schwerpunktsetzung können durch zwei weitere Wahlpflichtmodule eine individuelle Schwerpunktsetzung erfolgen. Insgesamt umfasst das Zertifikat 100 Unterrichtsstunden. Die Personalfortbildung stellt sicher, dass ausreichend Veranstaltungen in allen Kompetenzbereichen angeboten werden.

Mit Veröffentlichung des Personalfortbildungsprogramms 2014/15 (Start: Oktober) wurden zum ersten Mal die zertifikatsrelevanten Veranstaltungen den Kompetenzbereichen zugeordnet. In den verbleibenden drei Monaten des Jahres gab es 18 Veranstaltungen, die von der Zielgruppe für den Zertifikatserwerb genutzt werden konnten.



<sup>1</sup> Ein Modul entspricht einer Veranstaltung

## Thematische Schwerpunkte

Schließlich lassen sich die Veranstaltungen noch danach unterscheiden, wie sie sich auf die thematischen Schwerpunkte der Personalfortbildung verteilen:

- Arbeitsplatz in Fachbereichen und Verwaltung
- EDV
- Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz
- Kommunikation, Teamentwicklung und Zusammenarbeit
- Strategie und Führung
- Wir an der Uni

Geht man zunächst von den Angeboten der Personalfortbildung aus (n=135), liegen die Schwerpunkte auf den Bereichen EDV (40%), gefolgt von Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz bzw. Arbeitsplatz in Fachbereichen und Verwaltung (jeweils 17%). Bei letzterer Kategorie haben wir einen Anstieg zu verzeichnen, der auf das Zertifikat PROMAHS zurück zu führen ist, da hier sicher gestellt werden soll, dass die notwendigen Veranstaltungen zum Erwerb des Zertifikats innerhalb des geforderten Zeitraums besucht werden können.

Betrachtet man das Gesamtangebot der Personalfortentwicklung (n=185), dann kristallisieren sich die beiden großen Schwerpunkte EDV und Führung heraus.

Eine Übersicht findet sich in Tabelle 1.

Tabelle 1: Thematische Verteilung der Veranstaltungen

	Personalfortbildung		Gesamtangebot Personalfortbildung und -entwicklung	
	Seminaranzahl	% Anteil	Seminaranzahl	% Anteil
EDV	54	<b>40%</b>	54	<b>30%</b>
Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz	23	<b>17%</b>	25	14%
Arbeitsplatz in Fachbereichen und Verwaltung	22	<b>17%</b>	28	15%
Kommunikation, Teamentwicklung und Zusammenarbeit	18	14%	28	15%
Strategie und Führung	10	7%	39	<b>21%</b>
Wir an der Uni	10	6%	9	5%
<b>Gesamt</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>	<b>185</b>	<b>100%</b>
Davon: Weiterführung Leadership <sup>2</sup>	6	4%	14	7%

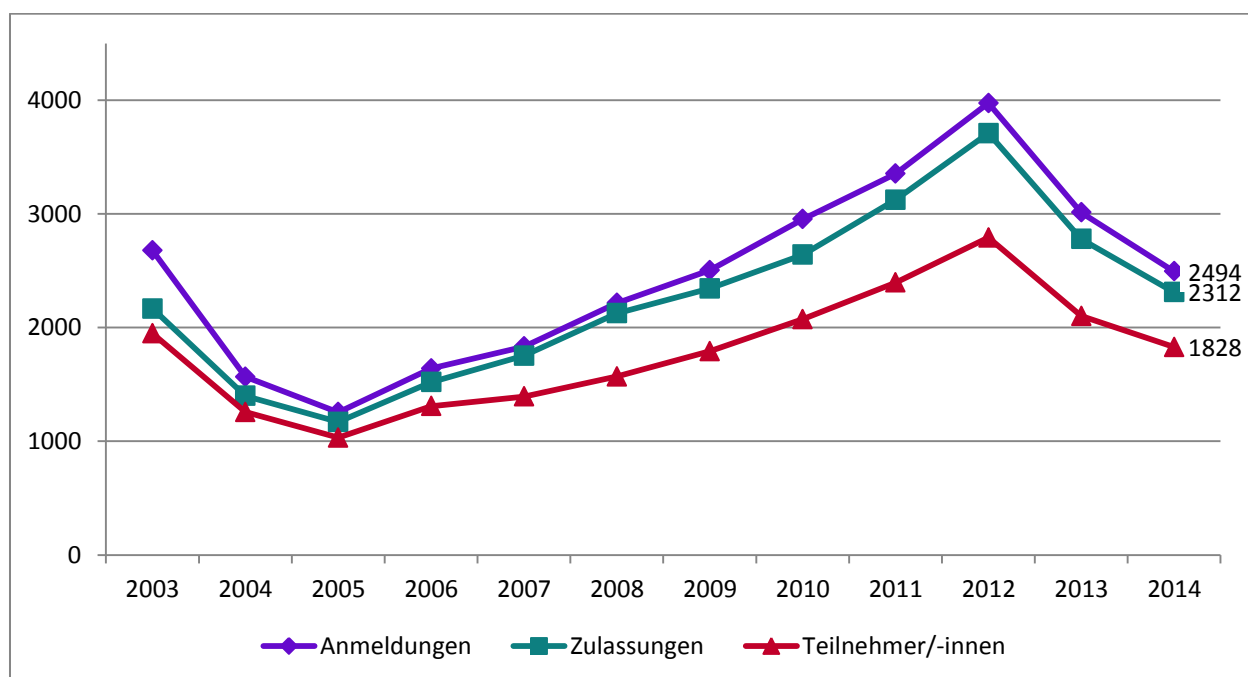
<sup>2</sup> Die Veranstaltungen lassen sich den Kategorien Führung, Kommunikation, Teamentwicklung und Selbstmanagement sowie Arbeitsplatz in Fachbereichen und Verwaltung zuordnen. Hierun-

Da das Studium Generale im Wintersemester 2014/2015 den Themenschwerpunkt: „Wie viel Führung braucht der Mensch? Leadership und Verantwortung“ gesetzt hatte (<http://www.studgen.uni-mainz.de/2479.php>), wurden ab Oktober 2014 keine Leadership kompakt-Veranstaltungen im Rahmen der Personalfortbildung angeboten, sondern auf das Programm des Studium Generale verwiesen.

## Teilnehmer/-innenzahlen

Auch in diesem Jahr lässt sich eine große Diskrepanz feststellen zwischen den Zusagen und den tatsächlichen Teilnahmen ( $\Delta=666$ ). Hierfür sind vier Szenarien verantwortlich, die sich unterschiedlich auf die Teilnahmequote auswirken, aber im gleichen Ausmaß für die Diskrepanz zwischen Zulassungen und Teilnehmer/-innen sorgen:

- Teilnehmer/-innen erhalten eine Zusage, stellen fest, dass sie nicht an dem Seminar teilnehmen können und sagen ab. Hier nominieren wir Nachrücker/-innen, die wiederum eine Zusage erhalten. Es ist selbsterklärend, dass bei diesen zwei Zusagen nur eine Person am Ende teilnimmt.
- Teilnehmer/-innen melden sich (frühzeitig) wieder ab, wir können den Platz nicht neu vergeben, da keine Warteliste existiert.
- Teilnehmer/-innen melden sich kurzfristig ab und wir können die freigewordenen Plätze nicht neu besetzen, da die Personen auf der Warteliste die Teilnahme nun kurzfristig nicht mehr einrichten können.
- Teilnehmer/-innen erhalten eine Zusage, erscheinen aber nicht zum Seminar (n=137, 6% aller Zusagen).



ter fielen die Veranstaltungen rund um das Jahresgespräch, Fachangebote für neugewählte Dekan/-innen und Rektor/-innen sowie Leadership kompakt.



Abbildung 3: Entwicklung der Zahl der Anmeldungen, Zulassungen und Teilnehmer/-innen seit 2003

Der stetige Aufwärtstrend, der in den letzten Jahren bei den Teilnehmer/-innenzahlen zu verzeichnen war, ist unterbrochen, da sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen des Referats einen weiteren Ausbau des Programms nicht zulassen. Besonders große Teilnehmer/-innenzahlen waren in den Jahren 2010 bis 2013 zu verzeichnen, die auf zu diesem Zeitpunkt in der Personalentwicklung angesiedelten Projekten (Gesunde Uni Mainz (2009-2011) und Leadership (2011-2013) zurück zu führen sind. Seit 2012 gibt es Angebote für Beschäftigte im Bereich Management von Studium und Lehre, die aus Projektmitteln des BMBF und aus HSP-Mitteln finanziert werden. 15 Veranstaltungen mit insgesamt 136 Teilnehmer/-innen können diesen beiden Projekten im Jahr 2014 zugeordnet werden.

Da die Universität bestrebt ist, das Thema Leadership in die Nachhaltigkeit zu überführen, gab es, wie eingangs bereits erwähnt, 14 Veranstaltungen mit 198 Teilnehmer/-innen (11%), die mit der Weiterführung der Aktivitäten rund um Leadership in Verbindung standen.

Nimmt man die Veranstaltungskategorie Führung in den Blick, haben wir allein dafür 320 Teilnehmer/-innen zu verzeichnen.

### 3. Evaluationsergebnisse

#### Evaluation der Veranstaltungen der Personalfortbildung

Im Anschluss an die Veranstaltungen werden von den Trainer/-innen unser standardisierter Evaluationsbogen ausgegeben. Die Daten für das Jahr 2014 stammen von 1059 Personen, aus 106 von insgesamt 135 Veranstaltungen (78%) der Personalfortbildung<sup>3</sup>.

Die Evaluationsbögen dienen drei unterschiedlichen Zwecken.

1. Direkt im Anschluss an die Veranstaltung vermittelt sie uns einen Eindruck, wie das Seminar gelaufen ist. Sind die Bewertungen in irgendeiner Form auffällig oder zeigen offene Kommentare kritische Kommentare, gehen wir daraufhin auf die Dozent/-innen zu.
2. Die kumulierten Daten werden jährlich ausgewertet und fließen in den Bericht Personalentwicklung ein.
3. Der Evaluationsbogen enthält auch die Frage nach Themenbereichen, für die Interesse besteht. Die Auswertung fließt in die jährliche Planung des Personalfortbildungsprogramms ein.

---

<sup>3</sup> Nicht evaluiert werden kurze Veranstaltungen wie Besuche in der Mittagspause, Leadership kompakt, etc.

Die Veranstaltungen im Jahr 2014 wurden ebenso wie in den vergangenen Jahren mit gut bis sehr gut bewertet ( $M=1.54$ ,  $SD=0.67$ ). Gefragt nach der **Gesamtnote** (1-6, 1 = sehr gut, 6 = ungenügend) gaben 54% der Teilnehmenden die Note 1, 39% die Note 2 und 6% die Note 3.

Die Evaluationen zeigen, dass die **Organisation, Durchführung und inhaltliche Ausgestaltung** zur Zufriedenheit der Seminarteilnehmer/-innen ausfällt. Einige ausgewählte Evaluationsergebnisse sind in Abbildung 4 dargestellt.

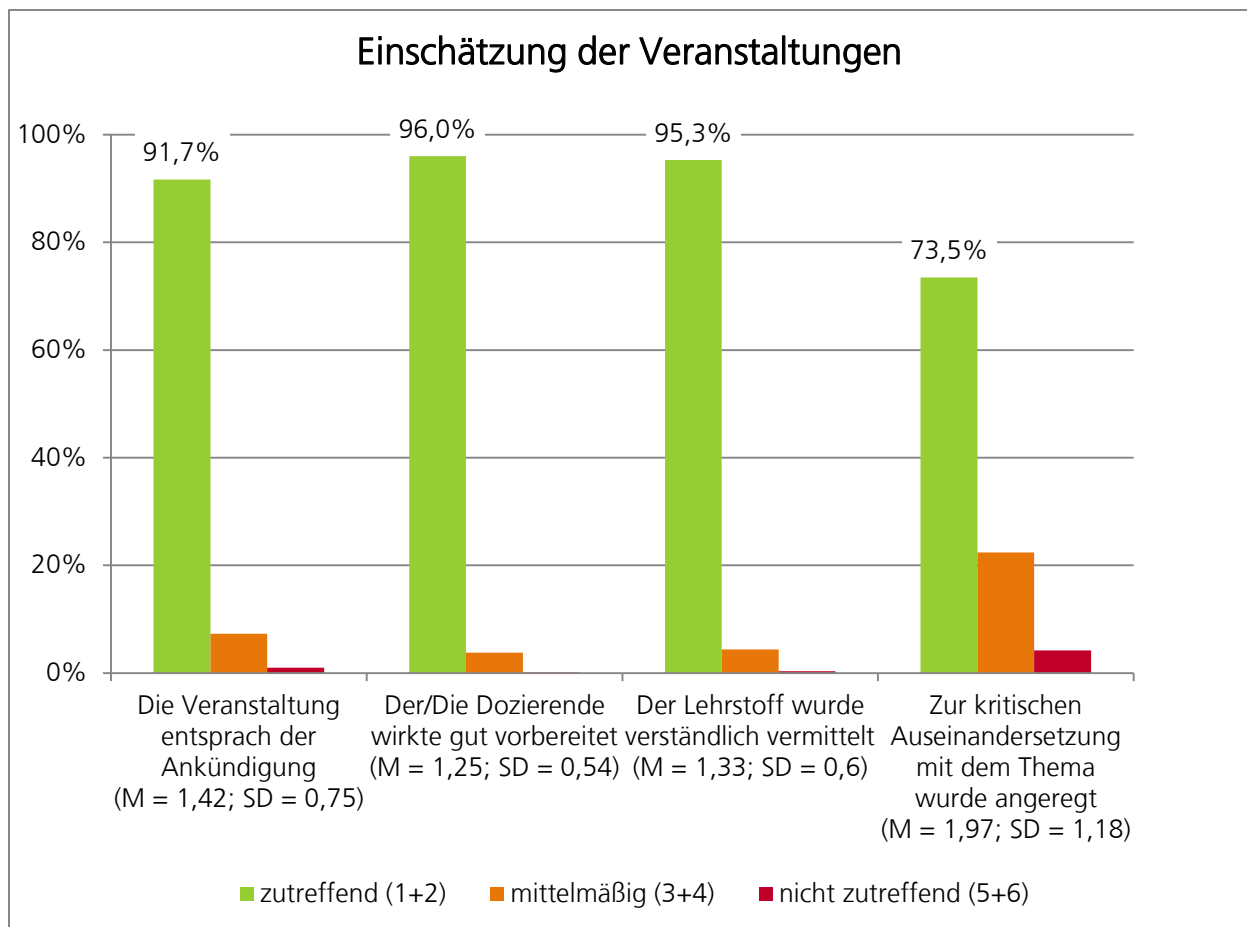


Abbildung 4: Fragen zur den Veranstaltungen (1 = trifft völlig zu, 6 = trifft gar nicht zu)

Neben der Einschätzung zur Veranstaltung selbst ist die Frage nach dem Transfer und der Anwendung des Gelernten zentral.

Für den Transfer des Gelernten („Lerntransfer“) von der Lernumgebung auf den Anwendungskontext spielt nicht nur das Arrangement der Lernumgebung (welches Aufgabe der Personalfortbildung und -entwicklung ist) eine zentrale Rolle, sondern auch die Ausgestaltung der Arbeitsumwelt der lernenden Mitarbeiter/-innen. Hier sind An-

wendungsgelegenheiten und Hilfestellungen im konkreten Arbeitsumfeld wichtige Bausteine.<sup>4</sup>

Wie in Abbildung 5 dargestellt geben 4/5 der Befragten an, die Seminarinhalte für ihre tägliche Arbeit nutzen zu wollen. Dies kann als zufriedenstellend eingestuft werden.

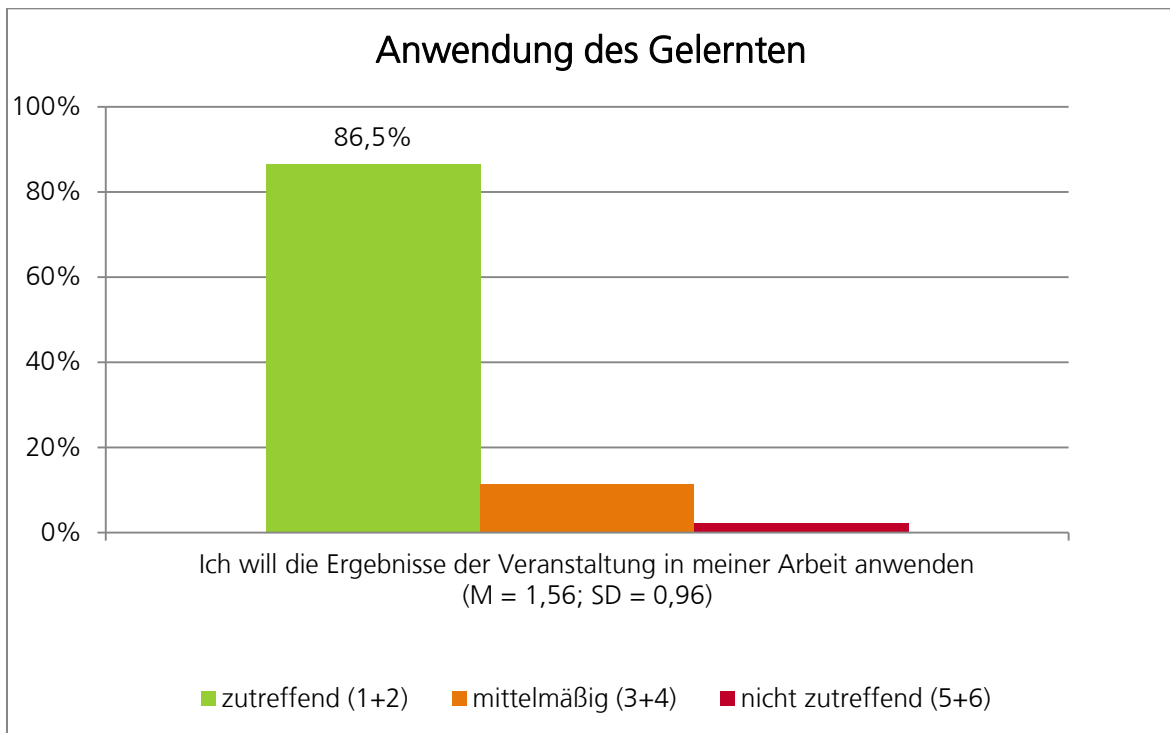


Abbildung 5: Frage zur Anwendung des Gelernten (1 = trifft völlig zu, 6 = trifft gar nicht zu)

Ein Blick in die Daten der Befragungsteilnehmer/-innen, die auf der Antwortskala mittelmäßig bis gar nicht zutreffend (3-6) ankreuzten, zeigte, dass sich die Rückmeldungen auf 59 unterschiedliche Seminare aus allen sechs thematischen Bereichen bezogen. Es kann davon ausgegangen werden, dass dies Einzelschätzungen sind, die keine systematischen Rückschlüsse auf die Transfer-Qualität einzelner Seminare zulassen.

## Evaluation der Führungskräfteentwicklung

### Herkunft der Teilnehmer/-innen der Entwicklungsprogramme

**Das Entwicklungsprogramm für Führungskräfte (EPF)** umfasst drei Module à 2,5 Tage, die in einer festen Gruppe von maximal 10 Personen absolviert werden. Das Programm wurde 2007 eingeführt, im Jahr 2015 starten Staffel 19 und 20 (Mai und November). Bis Staffel 18 haben 174 Teilnehmer/-innen an dem Programm teilgenommen, die Frauenquote beläuft sich auf 61%. Abbildung 6 zeigt, wie sich die Teilnehmer/-innen auf die

<sup>4</sup> Vgl. Solga, M. (2011). Management des Lerntransfers. In: J. Ryschka, M. Solga & A. Mattenklott, Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele (S. 339-368) Wiesbaden: Gabler.

unterschiedlichen Bereiche der JGU (Zentrale Verwaltung, Zentrale Einrichtungen bzw. Fachbereiche) verteilen.

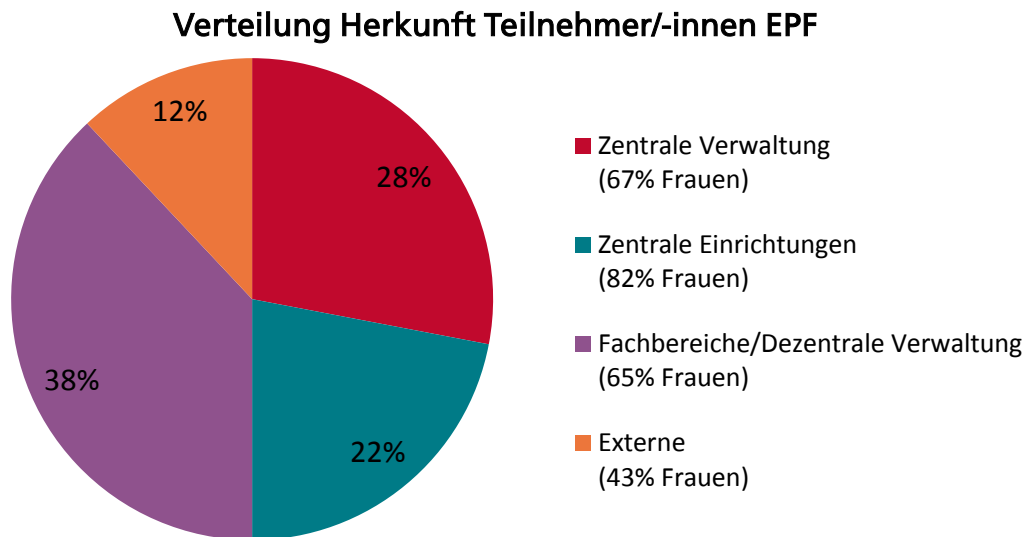


Abbildung 6: Verteilung Herkunft der Teilnehmer/-innen des EPF (n=174)

Das Programm **Erfolgreich starten – Leadership für neuberufene Professor/-innen** umfasst zwei zweitägige und ein eintägiges Modul. Eingeführt wurde das Programm im Jahr 2008, im Jahr 2015 starten Staffel 15 und 16 (Februar und September)<sup>5</sup>. Bis zum Jahr 2014 haben 114 Teilnehmer/-innen am Programm teilgenommen, die Frauenquote beläuft sich auf 34%.

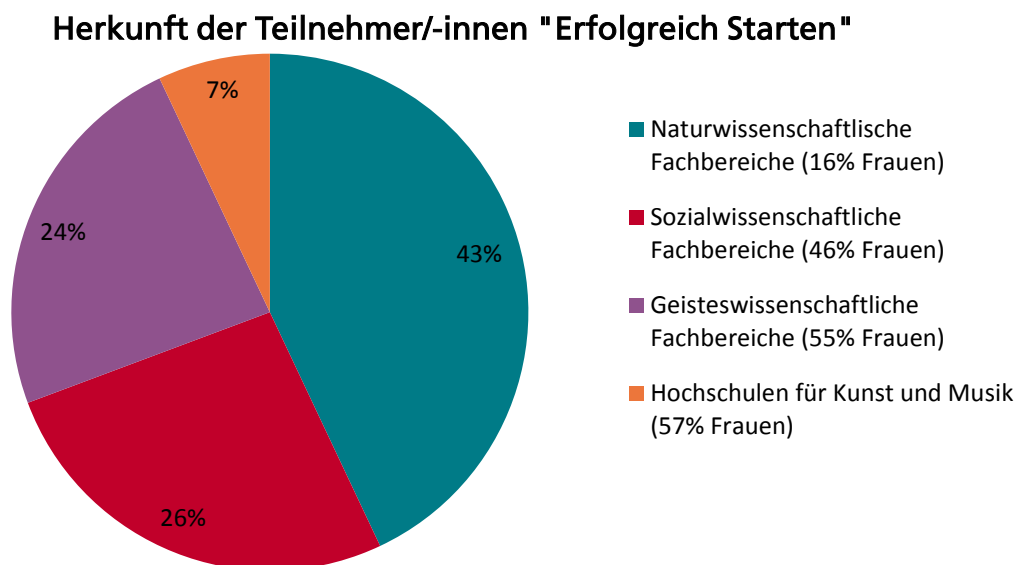


Abbildung 7: Verteilung Herkunft Teilnehmer/-innen des Programms "Erfolgreich Starten" (n=114)

<sup>5</sup> Staffel 9 und 11 wurden storniert, faktisch laufen dieses Jahr Staffel 13 und 14

## Ausgewählte Ergebnisse aus der Entwicklungsprogrammevaluation



nen zu können.

Seit der Durchführung des Leadership-Projekts (ab 2011) wurde in Zusammenarbeit mit dem Hochschulevaluierungsverbund Südwest die Evaluation der Entwicklungsprogramme für Führungskräfte verändert. Seit der 11. Staffel werden die Teilnehmer/-innen zu drei Messzeitpunkten befragt (prä-post-post bzw.  $t_0$ ,  $t_1$ ,  $t_2$ <sup>6</sup>), um Veränderungen im Führungsverhalten nachzeichnen zu können.

Ziel ist es, die Daten einer ausreichend große Menge an Teilnehmer/-innen, die die Befragung zu allen drei Befragungszeitpunkten beantwortet haben, im Verlauf zu analysieren.

Die Grundgesamtheit der Teilnehmer/-innen aus den Staffeln 11 bis 19 des Entwicklungsprogramms beläuft sich auf 91 Personen. Geantwortet haben zu den drei Befragungszeitpunkten

- $t_0$ :  $n=60$ <sup>7</sup>
- $t_1$ :  $n=70$ <sup>8</sup>
- $t_2$ :  $n=26$ <sup>9</sup>

wobei derzeit nur sieben Datensätze von Personen vorliegen, die an allen drei Befragungszeitpunkten teilgenommen haben und die den entsprechenden Codeangaben, damit die Befragungsdaten miteinander verknüpft werden können. Die angestrebte aggregierte Verlaufsauswertung ist deshalb derzeit noch nicht möglich.

Trotzdem können schon einige Fragen unter einer spezifischen Perspektive angeschaut werden. Zum jetzigen Zeitpunkt sollen ausgewählte Fragen, die einen Bezug zu den Führungsleitlinien aufweisen, exemplarisch zu allen drei Befragungszeitpunkten dargestellt werden. Bei der Einordnung und Interpretation der Daten ist darauf zu achten, dass jeder Befragungszeitpunkt eine eigene Mischung aus unterschiedlichen Teilnehmer/-innen der unterschiedlichen Staffeln – also keinen Verlauf der gleichen Personengruppe darstellt!

Bei allen ausgewählten Fragen zeigt sich, dass sich das Bild, dass die Befragungsteilnehmer/-innen zum ersten Befragungszeitpunkt deutlich selbstkritischer mit sich sind als die des zweiten und dritten Befragungszeitpunktes.

<sup>6</sup>  $t_0$ : 1 Woche vor Programmbeginn;  $t_1$ : am Ende von Modul 3;  $t_2$ : 1 Jahr nach Abschluss des Programms

<sup>7</sup> Grundgesamtheit: Staffel 11-19;  $n=91$ , Befragungsteilnehmer: 78 → Rücklaufquote (RLQ)=87%, aber: Datenmenge nach technischen Problemen mit evasys: 60 (RLQ=66%)

<sup>8</sup> Grundgesamtheit: Staffel 11-18;  $n=82$ , Befragungsteilnehmer: 70 → RLQ=85%

<sup>9</sup> Grundgesamtheit: Staffel 11-14;  $n=41$ , Befragungsteilnehmer: 26 → RLQ=63%

## Wer Führungsverantwortung an der JGU wahrnimmt, ...

... ist selbstkritisch, stets bereit zu lernen und sich weiterzuentwickeln. (#2)

... nehme ich Vorschläge und Kritik seitens meiner Mitarbeiter/innen ernst.



n=60 mw=1,73  
n=70 mw=1,67  
n=26 mw=1,31

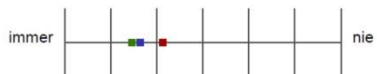
... weiß um seine eigene Vorbildfunktion und handelt entsprechend. (#3)

... führe ich durch beispielhaftes Verhalten.



n=60 mw=2,63  
n=69 mw=2,17  
n=26 mw=1,88

... bin ich ein gutes Vorbild, dem man leicht folgen kann.



n=60 mw=3,13  
n=69 mw=2,64  
n=26 mw=2,46

... trifft anhand nachvollziehbarer Kriterien sach- und zielorientierte Entscheidungen. (#5)

... versuche ich Entscheidungen zu treffen, die für meine Mitarbeiter/innen nachvollziehbar sind.



n=60 mw=1,92  
n=70 mw=1,79  
n=26 mw=1,54

## Führungsverantwortung gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeichnet sich dadurch aus, ...

... dass ihnen unabhängig von ihrem Status Respekt, Wertschätzung und Loyalität entgegengebracht werden. (#6)

... gebe ich positive Rückmeldungen, wenn meine Mitarbeiter/innen gute Leistungen erbringen.



n=60 mw=1,85  
n=70 mw=1,73  
n=26 mw=1,38

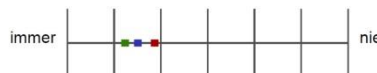
... zeige ich Respekt für die persönlichen Gefühle meiner Mitarbeiter/innen.



n=59 mw=1,76  
n=67 mw=1,84  
n=26 mw=1,50

... dass sie ermuntert werden, Verantwortung für ihre Aufgaben zu übernehmen, und dass sie dabei Unterstützung erfahren. (#8)

... zeige ich meinen Mitarbeitern/innen neue Wege an Dinge heranzugehen, die für sie unverständlich sind.



n=60 mw=2,87  
n=69 mw=2,51  
n=26 mw=2,23

... gebe ich klare und verständliche Anweisungen.



n=60 mw=2,62  
n=70 mw=2,27  
n=25 mw=1,88

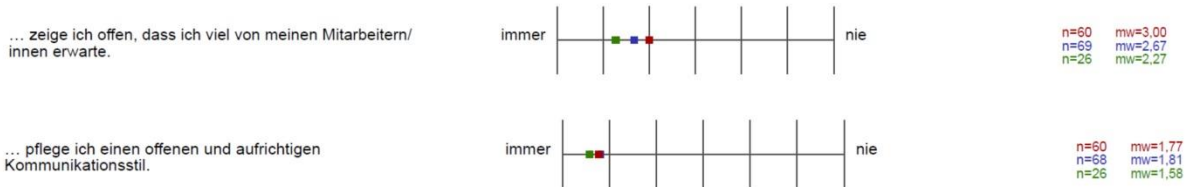
... dass man Perspektiven schafft und eine Orientierung anbietet, die sowohl Sinn und Ziele des Handelns als auch Grenzen und Möglichkeiten aufzeigt. (#9)

... bringe ich meine Mitarbeiter/innen dazu einige ihrer Gedanken zu überdenken, die sie vorher nicht infrage gestellt haben.



n=60 mw=2,78  
n=68 mw=2,57  
n=26 mw=2,73

... dass man mit ihnen gemeinsam eine offene, sachbezogene, zielorientierte und ehrliche Kommunikation pflegt. (#10)



... dass man sich für gesunde Arbeitsbedingungen einsetzt. (#11)



**Führungsverantwortung gegenüber der Universität als Organisation bedeutet, dafür zu sorgen, ...**

... dass zur Gesamtleistung und Weiterentwicklung der Universität ein Beitrag geleistet wird. (#13)



## 4. Zusammenfassung und Ausblick

Aus den Anfängen eines Personalfortbildungsprogramms hat sich an der JGU in den vergangenen Jahren eine systematische Personalentwicklung etabliert, die die strategischen Ziele der JGU in ihrem Selbstverständnis unterstützt und bei deren Umsetzung mitwirkt.

Die Arbeit der Personalentwicklung kann in vier Säulen aufgliedert werden:

A	B	C	D
<b>Unterstützung strategischer Veränderungsprojekte</b>	<b>Konzeption und Durchführung von PE-Maßnahmen</b>	<b>Konzeption und Durchführung der Personalfortbildung</b>	<b>Inhouse Consulting</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterentwicklung JGU-Leadership-Kultur</li> <li>• Projekt Management von Studium und Lehre</li> <li>• Projekt HRS4R</li> <li>• Projekt Qualitätssicherung in strategischen Rekrutierungsprozessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfteentwicklung</li> <li>• Governance: Unterstützung Dekan/-innen &amp; Rektor/-innen</li> <li>• Zertifikat Management von Studium und Lehre</li> <li>• Zertifikat Professionelles Management im Hochschulsekretariat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jahresprogramm Personalfortbildung</li> <li>• Interuniversitäre Weiterbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familienservicebüro</li> <li>• Beratung</li> <li>• Coaching</li> <li>• Teamentwicklung</li> <li>• Unterstützung Personalauswahl bei strategisch relevanten Stellen</li> </ul>
<b>Querschnittsaufgaben</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referatsleitung</li> <li>• Administration</li> </ul>			

Die Angebote der Personalfortbildung bleiben eine feste Größe im Jahresprogramm der Beschäftigten und in der Arbeit der Personalentwicklung und stoßen sowohl vom Angebot als auch von der inhaltlichen Bewertung auf eine sehr positive Resonanz. Die JGU setzt auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter/-innen und hat es sich zum Ziel gesetzt, diese beständig weiter zu entwickeln und zu binden. Hier gehört die JGU im Vergleich mit anderen Hochschulen bundesweit mit zu den führenden Hochschulen. Der offene Zugang und die inhaltliche Breite, die die Diversität der Mitarbeiter/-innen der JGU abbildet, sind zu erhalten.

Das über die Jahre entstandene Programm der Personalentwicklung gilt es stetig weiter zu entwickeln und zu verbessern: hier nutzen wir aktuell die Gelegenheit der Evaluation der zentralen Verwaltung, in deren Rahmen die Abteilung Personal als erste Abteilung evaluiert wird. In diesem Prozess hinterfragen wir kritisch unsere Arbeit und freuen uns auf die Rückmeldungen und Veränderungsvorschläge, die im Rahmen des Verfahrens herausgearbeitet werden.

## 5. Dank

Wir danken allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern für ihre Unterstützung und wertvollen Anregungen sowie den externen Trainerinnen und Trainern für die gute Zusammenarbeit.

Besonders möchten wir uns für das Engagement Kolleginnen und Kollegen unserer Universität bedanken, die ihr Know How und Kompetenzen im Rahmen der Personalfortbildung zu Verfügung stellen. Im Jahr 2014 haben wir 54% unserer Veranstaltungen mit internen Referentinnen und Referenten gestemmt, deutlich mehr als im Jahr zuvor. Neben den zahlreichen Kursen im Bereich von EDV sind viele Kurse in den Rubriken „Wir an der Uni“ (Begrüßung neuberufener Professor/-innen) und „Arbeitsplatz in Fachbereichen und Verwaltung“ (Fachveranstaltungen für Dekan/-innen und Rektor/-innen) hinzugekommen.

Ebenfalls danken wir allen, die für das Gelingen unseres Programms ihren Beitrag leisten: den Kolleginnen und Kollegen vom ZDV und der zentralen Dienste, die uns mit ihrem Service unterstützen, ebenso den Instituten, z.B. für Sportwissenschaft, die uns Raumkapazitäten zur Verfügung stellen.

Besonders danken möchten wir dem Personalentwicklungsteam, das das Programm mit großem Engagement gestaltet und umgesetzt hat:

- unseren aktuellen und ehemaligen Mitarbeiterinnen Gunda Steinfeldt, Anja Weber, Dr. Frauke Choi, Josephine Jochmann, Nico Kaiser sowie Dr. Jana Leipold,
- unseren studentischen Mitarbeiter/-innen Sabine Morweiser, Carl Reichert, Antonia Ludwig



- unseren Auszubildenden aus dem Jahr 2014 Jasmin Noll, Laura Schiak und Jennifer Klein sowie
- unseren Praktikant/-innen aus dem Jahr 2014, Magdalene Biada, Stephanie Fakiner, Julia Hofmann, Anna Karavaykova, Laura Klein, Philipp Paa und Kristina Steffen

die sich alle, zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Jahr, sehr engagiert eingebracht haben, damit das Programm entwickelt, auf die Beine gestellt, beworben und schließlich umgesetzt werden konnte.

Oktober 2015

Andreas Gepp  
Fortbildungsbeauftragter

Elke Karrenberg  
Leitung Personalservice  
und -entwicklung