

Personalfortbildung und -entwicklung

BERICHT 2013

Führungsverantwortung
gegenüber Mitarbeiterinnen
und Mitarbeitern zeichnet
dadurch aus,

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

Inhaltsverzeichnis

1. Rahmenbedingungen	3
2. Statistik 2013.....	4
Veranstaltungszahlen	4
Teilnehmer/-innenzahlen	6
3. Evaluationsergebnisse	7
Evaluation der Veranstaltungen der Personalfortbildung	7
Evaluation der Führungskräfteentwicklung	9
Erfahrungen mit dem Entwicklungsprogramm	10
Bewertung des Entwicklungsprogramms	11
4. Zusammenfassung und Ausblick	11
5. Dank	12

1. Rahmenbedingungen

Die Arbeit der Personalfortbildung und -entwicklung hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Schon mehr als 20 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
- 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 die Personalentwicklung an der JGU geboren. 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. Nach Ablauf der Projektlaufzeit wurden von der Hochschulleitung zusätzliche finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt, um die im Leadership-Projekt entwickelten Maßnahmen weiterhin anbieten zu können und somit ein Stück Nachhaltigkeit des Projekts 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), verändern die Schwerpunktsetzung und Arbeit der Personalfortbildung und -entwicklung. Die Analyse von Daten kann unter verschiedensten Gesichtspunkten betrachtet und ausgewertet werden.

2. Statistik 2013

Die Angebote der Personalfortbildung erfreuten sich auch im Jahr 2013 großer Beliebtheit.

Veranstaltungszahlen

Insgesamt fanden 206 Veranstaltungen statt, 19 davon fanden im Rahmen des Leadership-Projekts (bis Mitte 2013) bzw. als Fortsetzung des Leadership-Projekts (2. Jahreshälfte). Hierzu zählen bspw. die Leadership Kompakt-Veranstaltungen oder die große Projektabschluss-Veranstaltung, die unter dem Motto stand: „Förderung zwischen Führung und Betreuung“.

Die Veranstaltungszahlen kann man nun nach unterschiedlichen Kriterien aufschlüsseln.

Unterscheidet man, ob die Veranstaltungen der Personalfortbildung oder -entwicklung zuzuordnen sind, ergibt sich folgendes Bild:

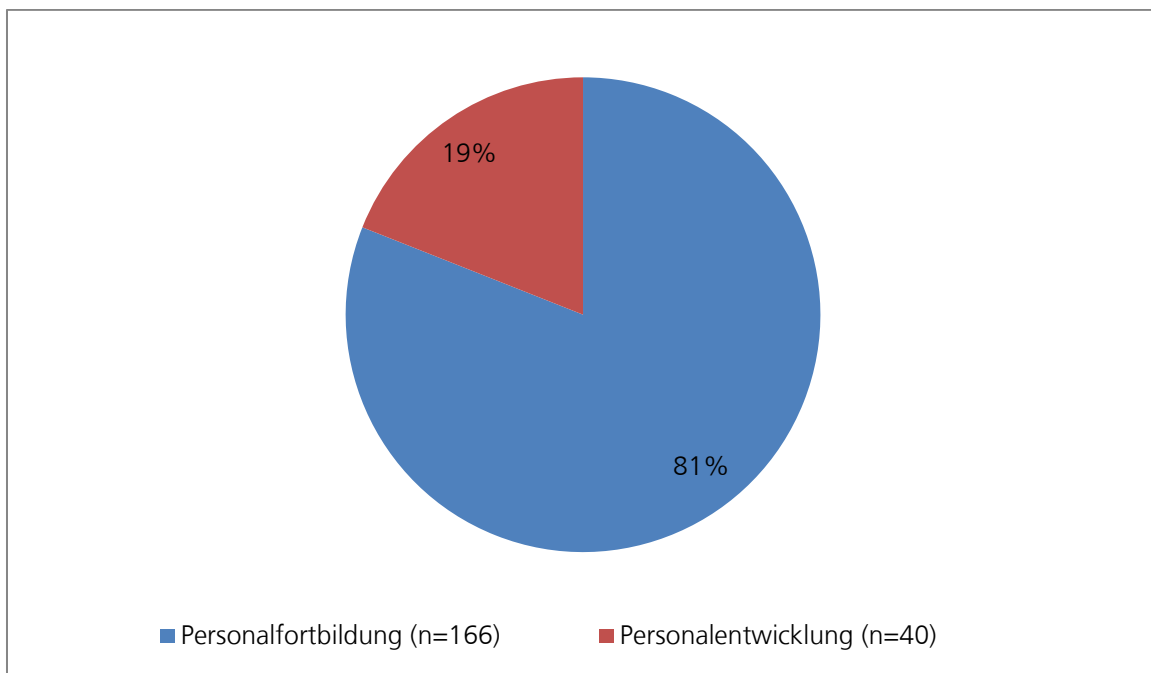


Abbildung 1: Veranstaltungszahlen, getrennt nach Personalfortbildung und Personalentwicklung

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 2013 zählten dazu:

- Entwicklungsprogramm für Führungskräfte sowie die Führungswerkstätten der einzelnen Gruppen
- Erfolgreich Starten: Leadership für neuberufene Professor/-innen sowie die Führungswerkstätten der einzelnen Gruppen
- Entwicklungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte (Pilotveranstaltungen im Rahmen des Leadership-Teilprojekts „Identifizierung und Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften“)
- Veranstaltungen, die zum Personalentwicklungskonzept für Studienmanager/-innen gehören.

Die Veranstaltungen des Referats Personalservice und -entwicklung können aber 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 oder Auszubildenden angeboten werden:

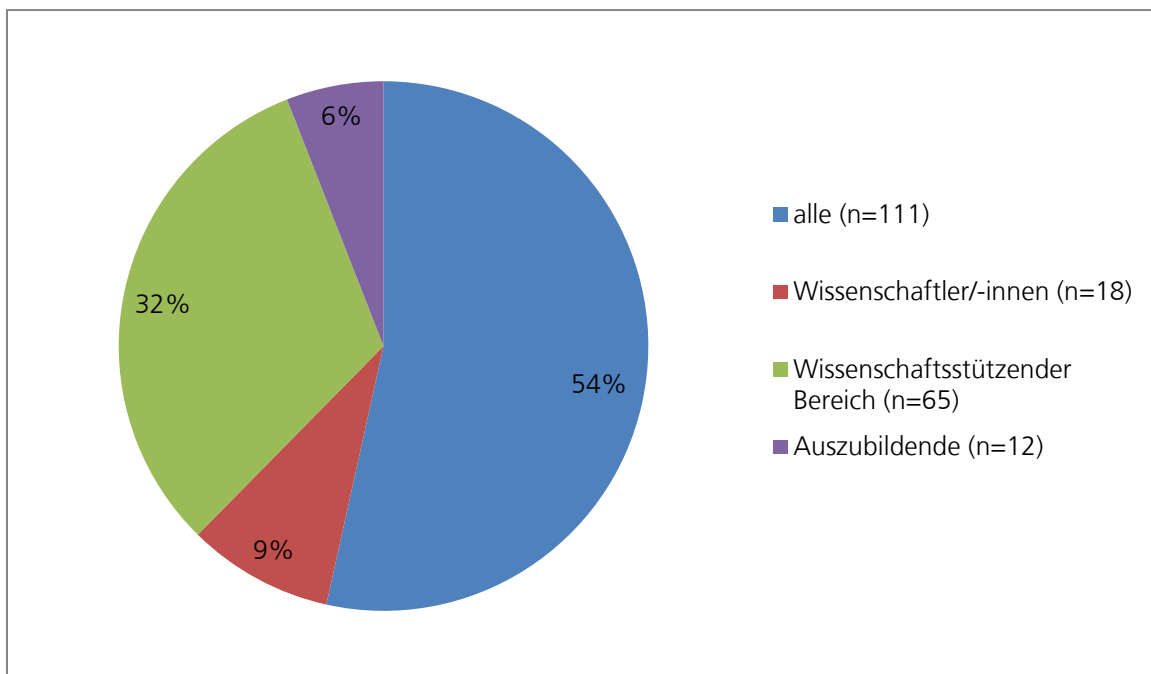


Abbildung 2: Veranstaltungszahlen, aufgeteilt nach Zielgruppen

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

Geht man zunächst von den Angeboten der Personalfortbildung aus (n=166), liegen die Schwerpunkte auf den Bereichen EDV und Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz.

Betrachtet man das Gesamtangebot der Personalfortbildung und -entwicklung (n=206), 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	57	34%	58	28%
Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz	31	19%	31	15%
Kommunikation, Teamentwicklung und Zusammenarbeit	27	16%	31	15%
Führung	23	14%	52	25%
Arbeitsplatz in Fachbereichen und Verwaltung	18	11%	24	12%
Wir an der Uni	10	6%	10	5%
Gesamt	166		206	

Teilnehmer/-innenzahlen

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 Sprünge waren in den Jahren 2011 und 2012 zu verzeichnen, die durch das Leadership-Projekt erklärt werden konnten. Es war daher zu erwarten, dass mit Auslaufen des Projekts die Veranstaltungs- und damit auch Teilnehmer/-innenzahlen wieder abnehmen würden.

Auch in diesem Jahr lässt sich eine große Diskrepanz feststellen zwischen den Zusagen und den tatsächlichen Teilnahmen (n=684). Hierfür sind zwei 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 und stellen dann fest, dass sie doch nicht an dem Seminar teilnehmen können. 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 erhalten eine Zusage, erscheinen aber nicht zum Seminar.

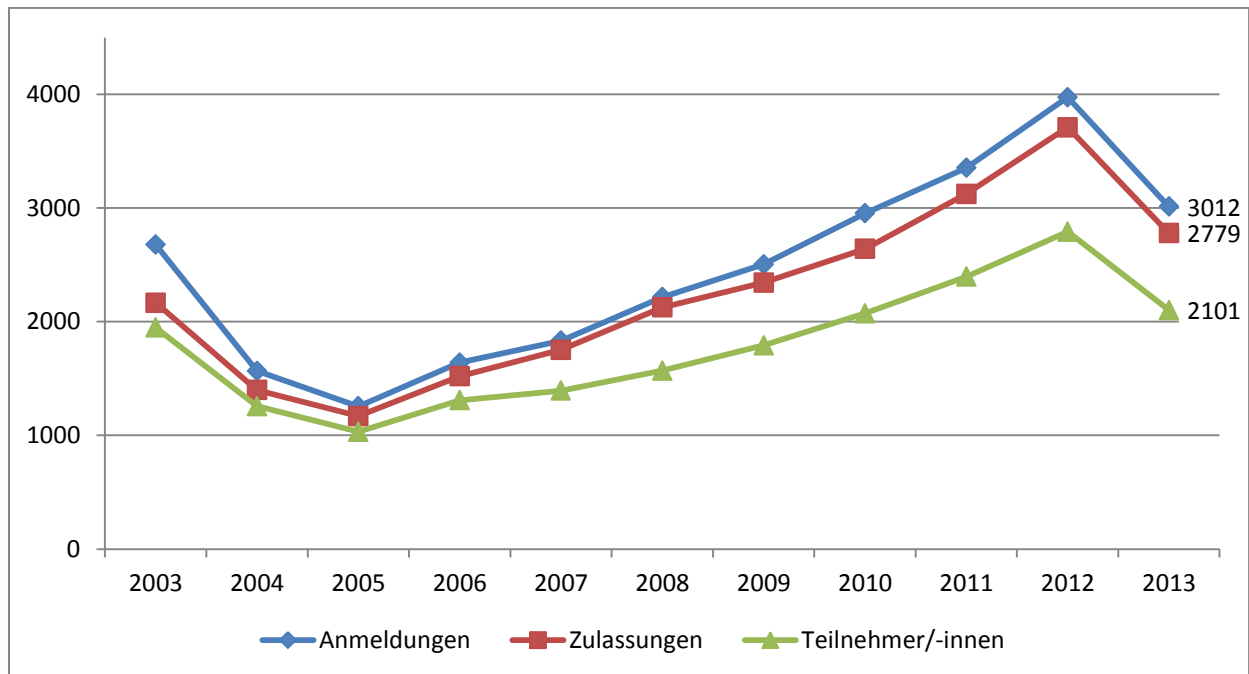


Abbildung 3: Entwicklung der Zahl der Anmeldungen, Zulassungen und Teilnehmer/-innen seit 2003

Auch Jahr 2013 haben 230 Personen (11%) an Veranstaltungen teilgenommen, die mit dem Projekt Leadership und dessen Weiterführung in Verbindung standen. Weitere 244 Personen (12%) haben an Veranstaltungen zum Thema Führung im Rahmen der Personalfortbildung und -entwicklung teilgenommen. Das bedeutet, dass insgesamt knapp 500 Personen an den Veranstaltungen der Führungskräfteentwicklung teilgenommen haben.

3. Evaluationsergebnisse

Evaluation der Veranstaltungen der Personalfortbildung

Die Veranstaltungen der Personalfortbildung werden systematisch evaluiert. Mit Beginn des Jahres 2013 haben wir die Transferevaluation, die in den Jahren zuvor jeweils zwei Monate nach der Veranstaltung durchgeführt wurde, aus ressourcentechnischen Gründen eingestellt.

Weiterhin fortgeführt wird die Evaluation direkt im Anschluss an die jeweilige Veranstaltung, deren Ergebnisse wir im Folgenden vorstellen. Die Daten stammen von

1240 Personen, die unsere Evaluationsbögen beantwortet haben. In 119 von 166 Veranstaltungen der Personalfortbildung haben wir die Evaluationsbögen verteilt¹.

Die Veranstaltungen im Jahr 2013 wurden auch in diesem Jahr mit gut bis sehr gut bewertet (M=1.51, SD=0.69). Gefragt nach der **Gesamtnote** (1-6, 1 = sehr gut, 6 = ungenügend) gaben 58% der Teilnehmenden die Note 1, 35% die Note 2.

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

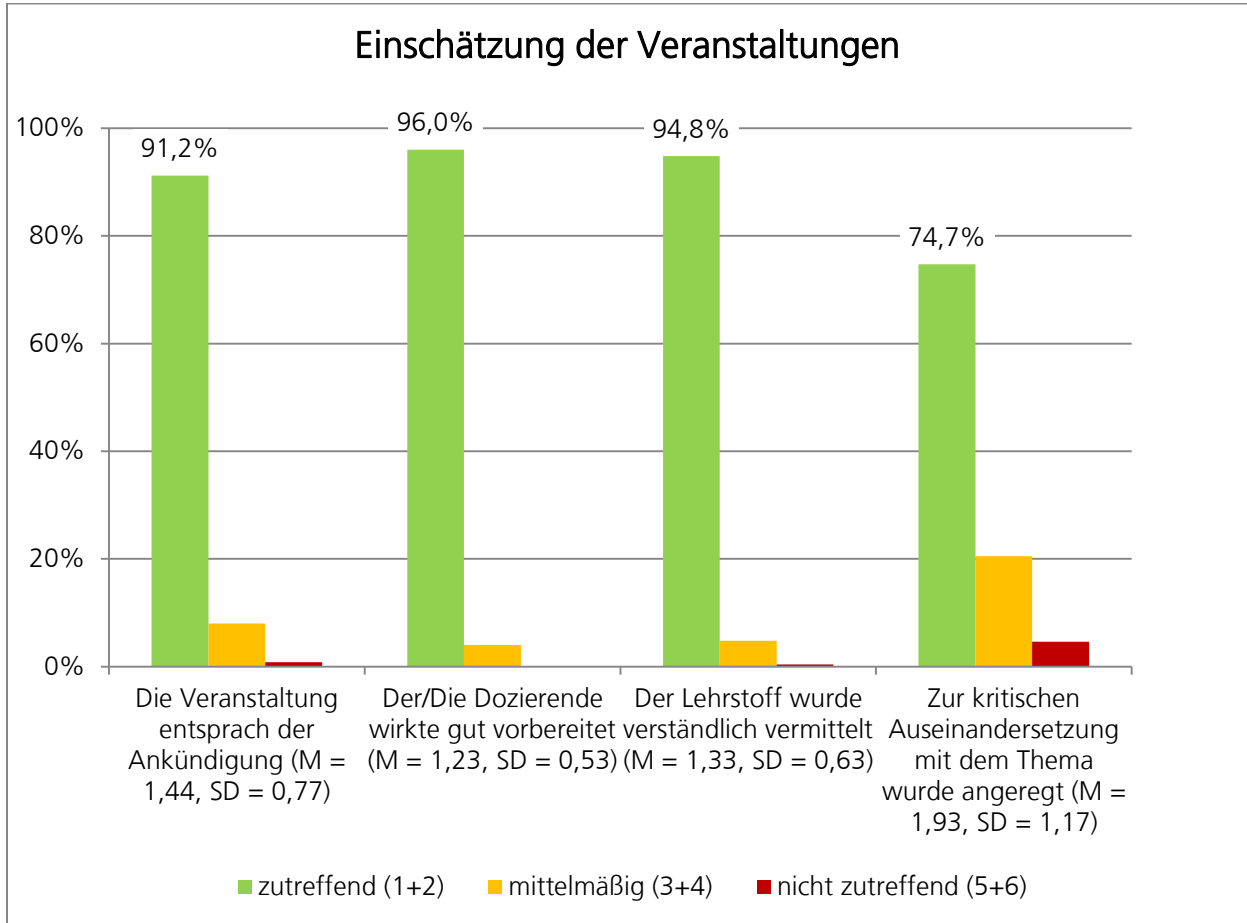


Abbildung 4: Fragen zur den Veranstaltungen (1 = trifft völlig zu, 6 = trifft gar nicht zu)

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

¹ Nicht evaluiert werden kurze Veranstaltungen wie Besuche in der Mittagspause, Leadership kompakt, CampusNet-Schulungen etc.

auch die Ausgestaltung der Arbeitsumwelt der lernenden Mitarbeiter/-innen. Hier sind Anwendungsgelegenheiten und Hilfestellungen im konkreten Arbeitsumfeld wichtige Bausteine.²

In Abbildung 5 zeigen sich zufriedenstellende, aber noch ausbaufähige Ergebnisse. Nach dem Seminar nehmen sich 4/5 der Befragten vor, die Seminarinhalte für ihre tägliche Arbeit zu nutzen.

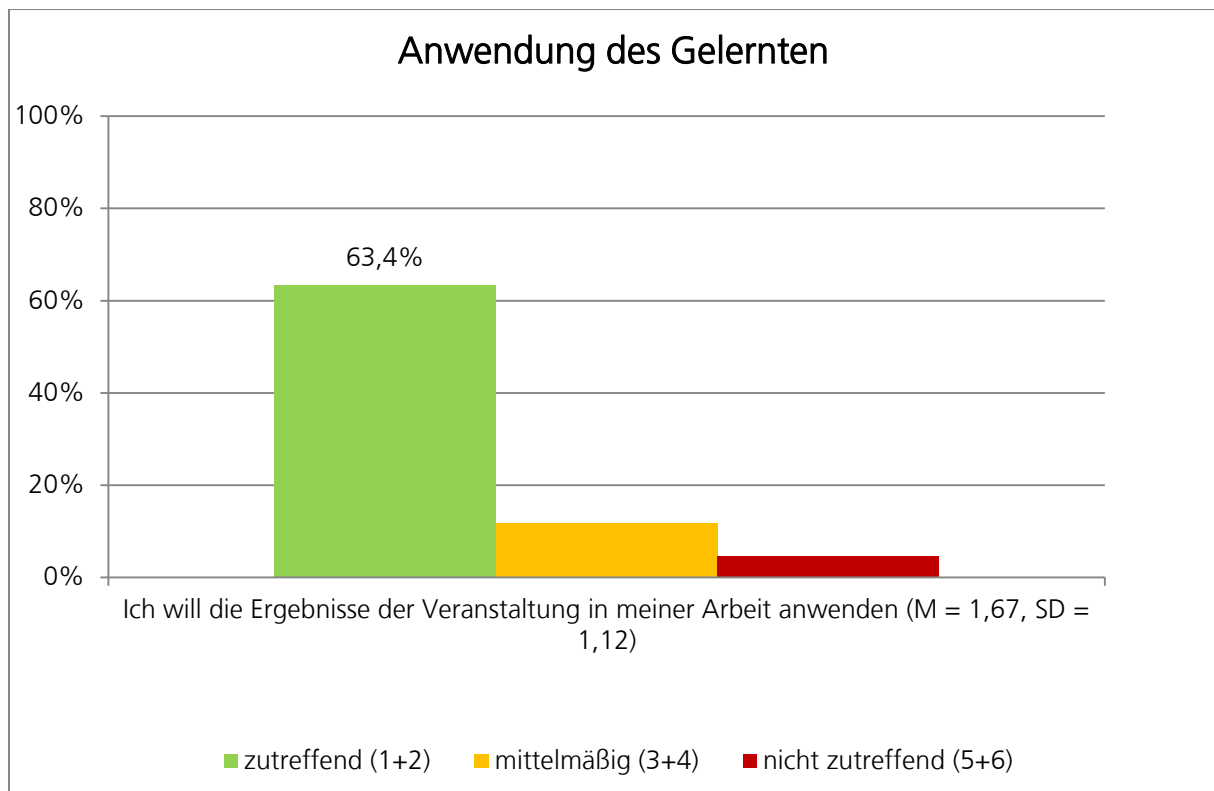


Abbildung 5: Frage zur Anwendung des Gelernten (1 = trifft völlig zu, 6 = trifft gar nicht zu)

Evaluation der Führungskräfteentwicklung

Die Entwicklungsprogramme für Führungskräfte und neuberufene Professor/-innen werden seit der Einführung von uns evaluiert. Hierzu wurde zum Abschluss einer Staffel ein Evaluationsbogen von den Teilnehmenden ausgefüllt. Die Ergebnisse waren stets positiv.



Im Rahmen des Leadership-Projekts wurde in Zusammenarbeit mit dem Hochschulevaluierungsverbund Südwest die Evaluation der Entwicklungsprogramme für Führungskräfte verändert. Seit der 11. Staffel werden die Teilnehmer/-innen zu drei

² Vgl. Solga, M. (2011). Management des Lerntransfers. In: J. Ryschka, M. Solga & A. Mattenklott, Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele (S. 339-368) Wiesbaden: Gabler.

Messzeitpunkten befragt (prä-post-post), um Veränderungen im Führungsverhalten nachzeichnen zu können. Die erste Re-Befragung nach einem Jahr für Staffel 11 erfolgte im Juni 2013.

Die ersten kumulierten Daten können in diesem Jahr ausgewertet werden. Für den vorliegenden Bericht soll auf die Bewertung des Entwicklungsprogramms selbst eingegangen werden.

Von der direkten Befragung nach Abschluss der jeweiligen Staffel (Papierbefragung, t1, n=46) wurden neben der Selbsteinschätzung des eigenen Führungshandelns und die Bekanntheit der Führungsleitlinien auch die Erfahrungen mit dem Entwicklungsprogramm sowie die Bewertung des Entwicklungsprogramms abgefragt. Hieraus werden ausgewählte Ergebnisse vorgestellt. Derzeit liegen die Daten der Staffeln 11-15 mit n=46 vor.

Erfahrungen mit dem Entwicklungsprogramm

Die Teilnehmer/-innen wurden gefragt, inwiefern ihnen durch das Entwicklungsprogramm ein Einblick in das Verständnis von Führung der JGU vermittelt wurde sowie theoretische Modelle und Ansätze ein tieferes Verständnis von Führung ermöglicht haben. Hier wurde von den Teilnehmenden große Zustimmung geäußert (vgl. Abbildung 6).

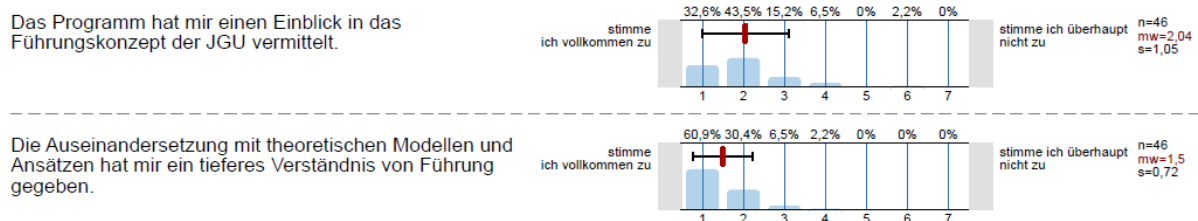


Abbildung 6: Rückmeldungen zum vertieften Verständnis von Führung

Ein zentrales Anliegen des Entwicklungsprogramms ist es, dass sich die Führungskräfte mit ihrer Rolle auseinandersetzen, diesbezüglich größere Klarheit zu erlangen und mit Rollenkonflikten besser umgehen zu können. Auch hierzu erhielten wir die Rückmeldung, dass dies durch die Teilnahme am Programm gelingen konnte (vgl. Abbildung 7).

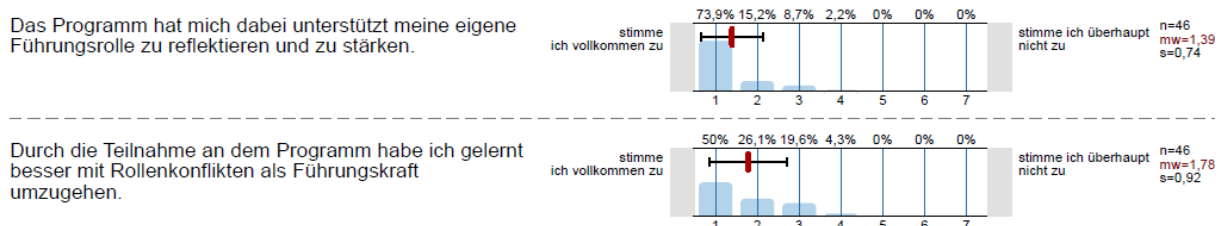
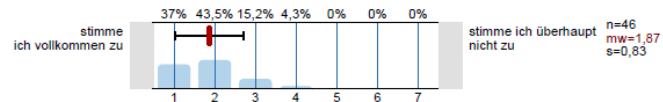


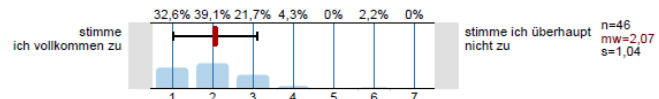
Abbildung 7: Rückmeldungen zum Thema Führungsrolle

Weiterhin wurden die Teilnehmer/-innen bspw. gefragt, inwiefern sie Grundzüge des Konfliktmanagements und den Umgang mit anspruchsvollen Gesprächssituationen gelernt bzw. zentrale Aspekte zur effektiven Steuerung von Teams kennengelernt hätten.

Das Programm hat mir die Möglichkeit geboten Grundzüge von Konfliktmanagement zu erlernen.



Durch die Teilnahme habe ich meine Kompetenz im Umgang mit anspruchsvollen Gesprächssituationen gesteigert.



Ich habe während des Programms wichtige Aspekte effektiver Teamsteuerung kennengelernt.

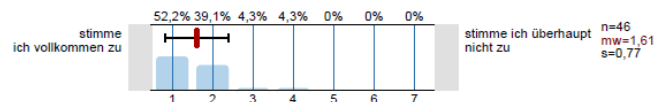


Abbildung 8: Rückmeldungen zu Konflikt, Kommunikation, Teamsteuerung

Bewertung des Entwicklungsprogramms

Die Teilnehmer/-innen berichteten, dass die Themen des Programms auf Ihr **Interesse** gestoßen sind (M=1,24; SD=0,48) und der **Nutzen** vermittelt wurde (M=1,26; SD=0,61). Sie bestätigten auch, dass sie **praktisch anwendbare Handlungsoptionen** für ihren Führungsalltag mitnehmen konnten (M=1,69; SD=0,87) (Beurteilungsskala: 1=stimme vollkommen zu bis 7=stimme ich überhaupt nicht zu).

Das Entwicklungsprogramm würde von 93% der Teilnehmenden **weiterempfohlen** werden (M=1,22; SD=0,55) (Beurteilungsskala: 1=stimme vollkommen zu bis 7=stimme ich überhaupt nicht zu).

Alle drei Module wurden als sehr **hilfreich** eingestuft (Modul 1: M=1,52; SD=0,81; Modul 2: M=1,63; SD=0,97; Modul 3: M=1,42; SD=0,62) (Beurteilungsskala: 1=sehr hilfreich bis 7=gar nicht hilfreich).



4. Zusammenfassung und Ausblick

Die Angebote der Personalfortbildung sind eine feste Größe im Jahresprogramm der Beschäftigten 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.

Mit als eine der ersten Universitäten deutschlandweit hat sich die JGU verbindliche Führungsleitlinien gegeben, die im Jahr 2011 vom Senat verabschiedet wurden. Im Seminarbereich „Strategie und Führung“ sind die im Jahr 2011 erarbeiteten Führungsleitlinien stets verankert und dienen stets bei der inhaltlichen Ausrichtung der Veranstaltungen als Rahmenbedingung.

Die Orientierung des Programms an Zielgruppen wollen wir ausbauen. Neben Veranstaltungen z.B. für Führungskräfte, Studien- bzw. Lehrveranstaltungs- und Prüfungsmanager/-innen, Auszubildende wollen wir Angebote für die Kolleg/-innen in den Hochschulsekretariaten bündeln und erweitern. Dazu wird es ein Zertifikat „Professionelles Management im Hochschulsekretariat“ geben.

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 2013 haben wir 1/3 unserer Veranstaltungen mit internen Referentinnen und Referenten gestemmt.

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 Mitarbeiterinnen Gunda Steinfeldt, Dr. Frauke Choi sowie Dr. Jana Leipold,
- unseren studentischen Mitarbeiter/-innen Sabine Morweiser, Carl Reichert, Ursula Edelman, Gregor Satter sowie Jascha Fendel,
- unseren Auszubildenden aus dem Jahr 2013 Josephine Jochmann, Julia Cornelius sowie Jasmin Noll und
- unseren Praktikant/-innen aus dem Jahr 2013, Milena Müller, Andrea Ackermann-Lothschütz, Anja Balzer, Michael Braun, Antonia Herrmann sowie Magdalene Biada,

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.

Vor allem das zweite Halbjahr 2013 war für unser Team eine Zeit, die geprägt war von Ausfällen und langfristigen Erkrankungen. In dieser Zeit ist mit Sicherheit nicht alles so reibungslos und glatt verlaufen, wie wir es sonst gewohnt sind – aber verglichen mit dem, was in diesen Zeiten trotzdem geleistet wurde, sind wir sehr stolz auf diese Leistung. Dies war nur durch besonderes Engagement aller möglich. Dafür möchten wir auch ein besonderes Dankeschön aussprechen.

Juni 2014

Andreas Gepp
Fortbildungsbeauftragter

Elke Karrenberg
Leitung Personalservice
und -entwicklung