

Personalentwicklungsstrategie der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Vom Senat der JGU beschlossen am 23.11.2018

Inhaltsverzeichnis

I.	Einleitung	2
II.	Ziele	3
III.	Definition	3
IV.	Zielgruppen	4
V.	Akteure	4
VI.	Handlungsfelder	5
	Handlungsfeld 1: Forschung unterstützen	5
	Handlungsfeld 2: Gute Lehre stärken	6
	Handlungsfeld 3: Wissenschaftlichen Nachwuchs fördern	7
	Handlungsfeld 4: Wissenschaftsmanagement, Governance und dezentrale Steuerung stärken ...	8
	Handlungsfeld 5: Wissenschaftsverwaltung weiter professionalisieren.....	9
	Handlungsfeld 6: Veränderungsprozesse gestalten und JGU Leadership Kultur umsetzen.....	10
	Handlungsfeld 7: Mitarbeiter/-innen auswählen, binden und deren Entwicklung fördern.....	10
	Handlungsfeld 8: Internationalisierung vorantreiben	11
	Handlungsfeld 9: Gleichstellung erreichen und Vielfalt nutzen	11
VII.	Literatur- und Linkverzeichnis	13
	Literatur	13
	Links	13

I. Einleitung

Die Johannes Gutenberg-Universität Mainz (JGU) zählt mit über 31 000 Studierenden in 75 Studienfächern zu den großen deutschen Universitäten. Als internationale Forschungsuniversität ist die JGU exzellenter Forschung und Lehre verpflichtet. Dabei kommt der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und dem Austausch mit der Gesellschaft eine besondere Rolle zu. Mit rund 4 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die JGU einer der größten Arbeitgeber der Region.

Die JGU orientiert sich bis heute am Vorbild ihres Namensgebers: innovative Ideen fördern und umsetzen, Wissen nutzen, um die Lebensbedingungen der Menschen und deren Zugang zu Bildung und Wissenschaft zu verbessern. Sie will ihre Mitglieder motivieren, die vielfältigen Grenzen zu überschreiten, denen sie täglich begegnen – zwischen Fachgebieten, Wissenschaftskulturen, Menschen unterschiedlicher Generationen, Nationen und Kulturen.

Die strategischen Ziele der JGU werden nur erreicht, wenn gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Bereichen und auf allen Ebenen mit ihrem Engagement und ihren Kompetenzen dazu beitragen. Daher hat sich die JGU bereits früh entschieden, die Kompetenzentwicklung ihrer Mitglieder zu fördern und die Personalentwicklung als ein strategisches Handlungsfeld zu etablieren. Bereits seit Mitte der 1980er Jahre verfügt die JGU über ein breites Fortbildungsangebot für alle Beschäftigten, seit 2000 wird die Personalentwicklung systematisch aufgebaut und weiterentwickelt. Mit dem vorliegenden Konzept richtet die JGU ihre Personalentwicklungsstrategie an den strategischen Zielen der Universität aus und bündelt, konzentriert und ergänzt die zahlreichen Aktivitäten unterschiedlicher Akteure für die verschiedenen Zielgruppen. Handlungsleitend sind dabei das Zukunftskonzept¹ der JGU (2011) sowie verschiedene Leitlinien und Strategiepapiere, die in den vergangenen Jahren entstanden sind.

Durch die Verabschiedung der Aspekte guter Lehre sowie einer Lehrstrategie durch den Senat der JGU wurde ein Rahmen für die erforderlichen Lehrkompetenzen gesetzt². Die JGU setzt dabei seit langem auf die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie die Weiterentwicklung hochschuldidaktischer Kompetenzen.

Die JGU hat sich Führungsleitlinien³ als Rahmen für das Handeln von Führungskräften gesetzt. Der Senat der JGU hat zudem die Leitlinien Gute Arbeit beschlossen, die darauf zielen, die Arbeitsbedingungen aller Beschäftigten zu verbessern und dabei ein besonderes Augenmerk auf die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses gelegt. Im Rahmen der Human Resources Strategy for Researchers⁴ (HRS4R) der EU-Kommission hat die JGU als eine der ersten deutschen Hochschulen das Gütesiegel „HR Excellence in Research“ erhalten. Die im Action Plan aufgeführten Maßnahmen werden regelmäßig evaluiert und weiterentwickelt.

Die JGU gehört zu den Gründungsmitgliedern von UniNetzPE, dem „Netzwerk Personalentwicklung“ an Universitäten in Deutschland. Dessen Kodex gute Personalentwicklung an Universitäten fließt ebenfalls in die Personalentwicklungsstrategie der JGU ein.

¹ Zukunftskonzept zum projektbezogenen Ausbau der universitären Spitzenforschung

² <http://www.uni-mainz.de/lehre/>

³ <http://www.personalentwicklung.uni-mainz.de/985.php>

⁴ <http://www.personalentwicklung.uni-mainz.de/2654.php>

II. Ziele

Aufgabe der Personalentwicklung an der JGU ist es, die Universität bei der Erreichung ihrer strategischen Ziele zu unterstützen. Aus ihnen leiten sich folgende Handlungsfelder für die Personalentwicklung ab:

1. Forschung unterstützen
2. Gute Lehre stärken
3. Wissenschaftlichen Nachwuchs fördern
4. Wissenschaftsmanagement, Governance und dezentrale Steuerung stärken
5. Wissenschaftsverwaltung weiter professionalisieren
6. Veränderungsprozesse gestalten und JGU-Leadership-Kultur umsetzen
7. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswählen, binden und deren berufliche Entwicklung fördern
8. Internationalisierung vorantreiben
9. Gleichstellung erreichen und Vielfalt stärken

Die JGU verfolgt im Rahmen der Personalentwicklung das Ziel, die „besten und passenden Köpfe“ für die Universität zu gewinnen. Sie setzt auf professionelle und transparente Personalauswahl für alle Bereiche der Universität und nutzt dabei aktive Rekrutierungsinstrumente. Die Berufungen neuer Professorinnen und Professoren folgt strategischen Überlegungen zur Gesamtentwicklung der Universität. Als Bildungseinrichtung und lernende Organisation richtet die JGU ihre Aktivitäten in der Personalentwicklung darauf, allen Beschäftigten die notwendige Unterstützung zu bieten, um sich beruflich weiter zu entwickeln, ihre fachliche Expertise zu erhalten und auszubauen sowie kreativ und flexibel mit neuen Anforderungen umzugehen. Die JGU positioniert sich damit als attraktiver Arbeitgeber in der nationalen und internationalen Wissenschaft und in der Region. Ziel ist es, ein motivierendes Umfeld zu schaffen, das Arbeitszufriedenheit fördert und die Beschäftigten in die Lage versetzt, ihren Beitrag zur Erreichung der Ziele der Universität leisten zu können.

Den Beschäftigten obliegt es ihrerseits, ihre berufliche und persönliche Weiterentwicklung eigenverantwortlich im Blick zu behalten und voranzutreiben, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten zu erweitern und Karrierechancen zu nutzen. Führungskräfte sind gehalten, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen, insbesondere für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der wissenschaftlichen und künstlerischen Qualifizierungsphase. Sie werden für diese Aufgabe von der zentralen Personalentwicklung unterstützt.

III. Definition

Die JGU versteht Personalentwicklung als eine evidenzbasierte und praktisch erprobte systematische Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen von Beschäftigten in Wissenschaft, Administration und Technik. Sie trägt zur Erfüllung der Aufgaben der Universität, zur Erreichung und Sicherung ihrer strategischen Ziele sowie zur individuellen beruflichen Entwicklung ihrer Mitglieder bei. Dabei

berücksichtigt sie die Konzepte der Universität zur Personalstrukturentwicklung und Personalplanung.⁵

IV. Zielgruppen

Die Angebote der Personalentwicklung an der JGU richten sich an alle unbefristet und befristet Beschäftigten. Die PE verfolgt den Grundsatz der Zielgruppenorientierung: Neben Maßnahmen für alle Beschäftigten im wissenschaftlichen und wissenschaftsstützenden Bereich entwickelt sie Maßnahmen für spezifische Personen-, Funktions- und Berufsgruppen wie Neuberufene, Führungskräfte, Dekaninnen und Dekane (Junior-)professorinnen und (Junior-)professoren, Postdoktorandinnen und Postdoktoranden, Mitarbeiterinnen in der Wissenschaft, im Wissenschafts- und Studienmanagement, in der Studienfachberatung, in der Verwaltung, in gewerblichen und Bibliotheksbereichen, in Sekretariaten und Auszubildende), die bedarfsgerecht im Sinne der Zielgruppe sowie der strategischen Ziele der JGU angeboten werden. Den Angeboten zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.

V. Akteure

Die vielfältigen Personalentwicklungsmaßnahmen der JGU werden von verschiedenen Akteuren verantwortet. Hierbei kommt dem Referat Personalentwicklung der Abteilung Personal eine federführende und koordinierende Rolle zu. Es berät die Hochschulleitung und die Beschäftigten der JGU in allen Fragen der Personalentwicklung, fungiert als Serviceeinrichtung für alle Bereiche der Universität, erhebt kontinuierlich den Bedarf, entwickelt zielgruppenspezifische Maßnahmen und sichert und entwickelt stetig die Qualität der Angebote. Im Rahmen der Dual Career-Beratung werden Partnerinnen und Partner neuberufener (Junior-)Professorinnen und (Junior-)Professoren in ihrer individuellen Karriereentwicklung unterstützt. Das in der Personalentwicklung angesiedelte Familien-Servicebüro berät Beschäftigte und Studierende zu Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und entwickelt Maßnahmen, die die Vereinbarkeit an der JGU unterstützen.

Das Gutenberg Nachwuchskolleg ist die zentrale Einrichtung für alle Personalentwicklungsmaßnahmen zur Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses der JGU. Im Bereich der Nachwuchsförderung kommt dem Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) eine besondere Bedeutung zu. Das ZQ unterstützt mit der Konzeption und Durchführung des „Allgemeinen Promotionskollegs“ die Doktorandinnen und Doktoranden der JGU sowie mit dem Programm „Auf dem Weg zur Wissenschaft“ Postdoktorandinnen und Postdoktoranden auf ihrem akademischen Karriereweg. Darüber hinaus sind im ZQ die hochschuldidaktischen Angebote verortet. Die Stabsstelle Gleichstellung und Diversität bietet zusätzlich Maßnahmen speziell für den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs sowie für weibliche Beschäftigte im wissenschaftsstützenden Bereich an. Die Stabsstelle Forschung und Technologietransfer unterstützt Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu Themen der Forschungsförderung und Ausgründung und bietet hier Weiterbildungsmaßnahmen an. Das Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung leistet einen Beitrag zur Weiterqualifizierung insbesondere von berufstätigen Akademikerinnen und Akademikern und vermittelt praxisnah Wissen auf dem neuesten Stand der Forschung und Erkenntnis. Darüber hinaus unterstützt es die Fachbereiche und

⁵ In Anlehnung an den Kodex Gute Personalentwicklung, UniNetzPE <http://uninetzpe.de/personalentwicklung/kodex/> [letzter Aufruf: 14.09.2018].

künstlerischen Hochschulen bei der Entwicklung ihrer Weiterbildungsangebote. Die Fachbereiche und Forschungsverbände bieten insbesondere fachspezifische Personalentwicklungsmaßnahmen für das wissenschaftliche Personal an.

In einem jährlichen gemeinsamen Bericht zur Personalentwicklung werden die vielfältigen Aktivitäten gebündelt dargestellt, um den Gesichtspunkten von Vielfalt und Dezentralität aber auch Effizienz Rechnung zu tragen.

VI. Handlungsfelder

Abgeleitet aus den strategischen Zielen der JGU ergeben sich die folgenden Handlungsfelder der Personalentwicklung:

Handlungsfeld 1: Forschung unterstützen

Die JGU gehört zu den forschungsstarken deutschen Universitäten. Ziel ist es, die Forschungspotenziale an der JGU auch in Zukunft weiter auszubauen. Mit der internen Forschungsförderung und der Förderberatung durch die Stabsstelle Forschung und Technologietransfer unterstützt die JGU Forscherinnen und Forscher bei der Realisierung neuer und innovativer Forschungsfelder, bei der Einwerbung von Drittmitteln und bei der Weiterentwicklung ihres Forschungsprofils. Insbesondere Nachwuchswissenschaftler erhalten so frühzeitig Rahmenbedingungen, die eigenständige Forschung möglich machen.

Mit der Neuausrichtung von Berufungsprozessen, der Optimierung der Verfahren sowie dem Einsatz von aktiven Rekrutierungsinstrumenten will die JGU neue (Junior-)Professorinnen und (Junior-)Professoren an die JGU berufen, die dabei mitwirken, die Forschungsstärke der JGU weiter zu entwickeln und auszubauen. Neuberufene sollen Rahmenbedingungen vorfinden, die es ihnen ermöglichen, sich möglichst bald ihren Aufgaben in Forschung und Lehre zu konzentrieren. Dazu gehören, neben einer von allen gelebten Willkommenskultur, entsprechende Personalentwicklungsangebote für Neuberufene. Weitere Personalentwicklungsmaßnahmen zielen darauf ab, Forscherinnen und Forscher im Forschungsmanagement zu unterstützen. Sie wollen ihnen ermöglichen, sich in ihrer Führungsrolle weiterzuentwickeln⁶ und Strukturen, Prozesse und Veränderungen in ihrem verantworteten Arbeitsumfeld professionell zu gestalten (u.a. durch Beratung und Begleitung von Veränderungsprozessen)⁷, mit dem Ziel über die professionelle Führung und Steuerung der eigenen Forschungsgruppe mehr Zeit für eigene Forschung zu gewinnen.

Durch den Ausbau von Funktionseinheiten und Funktionsstellen in wissenschaftsnahen Bereichen (z.B. Core Facilities, Serviceeinrichtungen auf Instituts- bzw. Fachbereichsebene im Bereich Studium und Lehre) werden Dienstleistungen für Forschung und Lehre verbessert sowie neue Karriereperspektiven für akademisch qualifizierte Nachwuchskräfte eröffnet.

Darüber hinaus trägt die Personalentwicklung ihren Teil dazu bei, die fachübergreifende und fachspezifische Vernetzung durch geeignete Maßnahmen zu stärken.

Mit der Gründung des Gutenberg Forschungskollegs hat die JGU eine Plattform geschaffen, auf der

⁶ s. Handlungsfeld 7: JGU-Leadership-Kultur umsetzen

⁷ s. Handlungsfeld 6: Veränderungsprozesse professionell gestalten

die Anliegen der Forscherinnen und Forscher formuliert und entsprechende Empfehlungen zur Unterstützung an die Hochschulleitung erarbeitet werden.

Handlungsfeld 2: Gute Lehre stärken

Forschung und Lehre sind gleichberechtigte Kernaufgaben der Universität. Die JGU verpflichtet sich, exzellente Lehre zu fördern und zu stärken und unter besonderer Berücksichtigung der Aspekte Forschungsorientierung, Interdisziplinarität, Internationalität, Diversität und Berufsorientierung innovativ weiterzuentwickeln.

Personalentwicklung im Bereich Lehre hat zum Ziel, die Lehrqualität zu sichern und weiter zu verbessern sowie Lehrende dabei zu unterstützen, ihre hochschuldidaktischen Kompetenzen stetig weiter zu entwickeln. Im Hinblick auf forschungsorientierte Lehre unterstützt sie die Lehrenden dabei ihre Forschungsaktivitäten eng in die Lehre einzubinden.

Alle Lehrenden sollen frühzeitig in ihrer wissenschaftlichen Karriere Angebote in der hochschuldidaktischen Weiterbildung erhalten und gerade zu Beginn ihrer Lehrtätigkeit angesprochen werden. Mittelfristiges Ziel ist es, allen Lehrenden möglichst früh das Erreichen des rheinland-pfälzischen Zertifikats für Hochschuldidaktik zu ermöglichen. Darüber hinaus fördert die JGU Modellversuche der hochschuldidaktischen Weiterbildung. Sie bietet hochschuldidaktische Unterstützung in Form von Workshops, individueller Lehrberatung und Coachings an. Allen Lehrenden der JGU stehen darüber hinaus die hochschuldidaktischen Angebote des Hochschulevaluierungsverbundes Süd-West offen.

Die Teilnahme an Veranstaltungen der Hochschuldidaktik ist Teil der Zielvereinbarungen mit allen neuberufenen (Junior-)Professorinnen und (Junior-)Professoren. Die JGU bietet für Gruppen von Lehrenden kollegiales Coaching an und fördert damit den kollegialen, sowohl disziplinären als auch interdisziplinären Austausch über Fragen der Lehre. Im Rahmen der sogenannten „Prüfungswerkstatt“ werden Prüfungsformen und -praktiken entwickelt und deren Wirksamkeit untersucht.

Professionelle Lehre bedarf nicht nur professioneller Lehrkräfte, sondern auch Personen, die Lehre professionell organisieren und professionell beraten. Mit dem Zertifikat „Professionelles Management von Studium und Lehre“ können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Studienbüros systematisch weiterqualifizieren. Das Programm „Professionell beraten“ unterstützt die Studienfachberaterinnen und -berater bei ihren Aufgaben.

Die JGU entwickelt darüber hinaus Perspektiven für den unbefristeten wissenschaftlichen Mittelbau, sei es durch die Freistellungsmöglichkeiten zur Entwicklung innovativer Lehrformate (gefördert durch das Gutenberg-Lehrkolleg) oder Möglichkeiten zur Vertretung in der Lehre bei der Einwerbung von Drittmitteln und Durchführung von Forschungsprojekten. Die Personalentwicklung bietet hier bedarfsgerechte Angebote an, wie z.B. kollegiale Beratungsformate oder individuelle Beratungsangebote.

Mit der Gründung des Gutenberg Lehrkollegs hat die JGU eine Plattform geschaffen, auf der alle Fragen der Hochschullehre kritisch reflektiert werden können und entsprechende Empfehlungen an die Hochschulleitung, den Senat und die Fachbereiche der JGU erarbeitet werden.

Handlungsfeld 3: Wissenschaftlichen Nachwuchsfördern

Doktorandinnen und Doktoranden, Post-Doktorandinnen und Postdoktoranden, Habilitandinnen und Habilitanden, Nachwuchsgruppenleitungen und Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren sind als wissenschaftlicher Nachwuchs unverzichtbar für die Entwicklung der JGU. Sie sind in Forschung und Lehre mit hohem Engagement präsent und tragen damit wesentlich zur Leistung und Reputation der Gesamtuniversität bei. Daher betrachtet die JGU die nachhaltige Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses als eine ihrer Kernaufgaben und fördert die frühe Eigenständigkeit des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses. Orientierung bieten dabei die vom Senat beschlossenen Leitlinien für den wissenschaftlichen Nachwuchs⁸ und die Leitlinien zur Betreuungsvereinbarung⁹.

Mit der Einrichtung von Tenure-Track-(Junior-)Professuren entwickelt die JGU das Karrieresystem für den wissenschaftlichen Nachwuchs weiter und ermöglicht einen transparenten Weg zur Lebenszeitprofessur. Dabei hat sich die JGU im Rahmen der Zielvereinbarung mit dem Land Rheinland-Pfalz/dem MWWK bereits im Jahr 2015 verpflichtet, zukünftig die Hälfte der zu besetzenden Juniorprofessuren mit Tenure track auszuschreiben. Dazu wird gemäß Senatsbeschluss von 2017 zukünftig ein entsprechender Prozentsatz der freiwerdenden Lebenszeitprofessuren als Tenure track Professur ausgeschrieben.

Im hochschulpolitischen Spannungsfeld zwischen der von Nachwuchswissenschaftlerinnen und –wissenschaftlern gewünschter Planbarkeit von Karriereperspektiven und der unabdingbaren Offenheit des wissenschaftlichen Systems setzt sich die JGU für einen Kulturwandel hin zu mehr Transparenz von Karrierewegen für den wissenschaftlichen Nachwuchs ein.

Mit den Leitlinien „Gute Arbeit“ hat die JGU die Grundlagen dafür gelegt, die Arbeitsbedingungen des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses zu verbessern, u.a. durch die Verpflichtung, in landesfinanzierten Arbeitsverträgen Arbeitszeit für die eigene wissenschaftliche Qualifizierung vorzusehen. Immer im Blick ist dabei die sachgerechte Ausgestaltung der Laufzeit von Arbeitsverträgen und ein verantwortungsvoller Umgang mit Befristungen.

Ziel der Personalentwicklung für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler ist es, für die unterschiedlichen Phasen der wissenschaftlichen Qualifizierung zielgruppengerechte Angebote zu machen. Zentrale Themen sind dabei die Entwicklung überfachlicher Kompetenzen sowie der Fähigkeit, den eigenen Karriereweg in der Wissenschaft oder in Wissenschaftsmanagement, Wirtschaft, Gesellschaft und Verwaltung informiert zu planen und zielorientiert zu beschreiten sowie die Chancen der Umsetzung realistisch einzuschätzen.

Neben strukturellen Maßnahmen im Bereich Forschungsförderung für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler (z. B. Projektförderung, Zuschüsse für Tagungen etc.) bietet die JGU vielfältige Maßnahmen und Beratung für den wissenschaftlichen Nachwuchs an. Das „Portal für den wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchs“¹⁰ informiert über die verschiedenen Möglichkeiten.

⁸ http://www.uni-mainz.de/organisation/Dateien/leitlinien_foerderung_wissenschaftlicher_nachwuchs.pdf

[letzter Aufruf: 14.09.2018]

⁹ https://www.gnk.uni-mainz.de/Dateien/GNK_Leitlinien%20Betreuungsvereinbarung%20JGU.pdf

[letzter Aufruf: 14.09.2018]

¹⁰ <http://www.nachwuchs.uni-mainz.de/> [letzter Aufruf: 14.09.2018]

Derzeit ist eine Vielzahl an strukturierten, drittmittelgeförderten Promotionsprogrammen etabliert, die Doktorandinnen und Doktoranden neben sehr guten Forschungsbedingungen auch hervorragende Betreuung und Vernetzungsmöglichkeiten bieten.

Promovierende ohne Einbindung in ein strukturiertes Format haben an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz ebenfalls Zugang zu verschiedenen, speziell auf sie zugeschnittenen Qualifizierungs-, Unterstützungs- und Beratungsangeboten. So bieten die unterschiedlichen Veranstaltungen des Allgemeinen Promotionskollegs (APK) oder des Programms Weiblicher Wissenschaftsnachwuchs (ProWeWin) Möglichkeiten der Weiterbildung und Qualifizierung. Daneben werden zahlreiche Veranstaltungen zu Themen der Forschungsförderung und des Forschungs- und Wissenschaftsmanagements angeboten.

Unterstützung und individuelle Förderung finden junge Künstlerinnen und Künstler, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler darüber hinaus in spezifischen Mentoring-Programmen. Als Netzwerk aller JGU-Mentoring-Programme unterstützt Mentoring+ deren Weiterentwicklung und Qualitätssicherung. Ein besonderes Format bietet die Gutenberg-Akademie an, die bis zu 25 herausragenden Promovierenden sowie Künstlerinnen und Künstlern der JGU (Juniormitglieder) einen intensiven und regelmäßigen Austausch mit herausragenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Künstlerinnen und Künstlern (Seniormitglieder) ermöglicht. Graduiertenkollegs, Sonderforschungsbereiche, Exzellenzcluster u.a. bieten darüber hinaus zahlreiche, insbesondere fachbezogene Unterstützungsangebote für den wissenschaftlichen Nachwuchs.

Die JGU unterstützt Postdoktorandinnen und Postdoktoranden bei der Entwicklung von Karriereperspektiven in und außerhalb der Wissenschaft u.a. mit dem Programm „Auf dem Weg zur Professur“ und Angeboten zu Karriereperspektiven für Postdocs (mit dem Schwerpunkt auf Karriereperspektiven außerhalb der Wissenschaft).¹¹

Mit der Einrichtung des Gutenberg-Nachwuchskollegs hat die JGU eine Plattform geschaffen, in der die Anliegen des wissenschaftlichen Nachwuchses formuliert und die Angebote für den wissenschaftlichen Nachwuchs kritisch beleuchtet und weiterentwickelt werden können.

Handlungsfeld 4: Wissenschaftsmanagement, Governance und dezentrale Steuerung stärken

Bereits seit Ende der 1990er Jahre arbeitet die JGU in vielfältigen Reformprozessen an der weiteren Professionalisierung zentraler und dezentraler Steuerung. Dabei folgt die JGU den Grundsätzen von effizienter Governance, Expertenberatung und breiter Partizipation.

Schwerpunkte legt die JGU auf die Professionalisierung der Administration, auf das Zusammenwirken von zentraler und dezentraler Verwaltung sowie die Weiterentwicklung von Governance-Strukturen. Für die Personalentwicklung bedeutet dies, Dekaninnen und Dekane, Prodekaninnen und Prodekane und Rektorinnen und Rektoren und Prorektorinnen und Prorektoren, Fachbereichs- und Institutsge-
schäftsführungen in der Ausführung ihres Amtes zu unterstützen. Wichtig ist darüber hinaus die strategische Kommunikation zwischen Akteuren der Hochschulleitung und der Fachbereichs- und Institutsebene. Mit der Zunahme dezentraler Verantwortung steigen die Anforderungen an das Wissenschaftsmanagement als Profession; Ziel ist es, die Mitarbeiter in der zentralen und dezentralen Admi-

¹¹ <https://www.personalentwicklung.uni-mainz.de/zielgruppen/postdocs/> [letzter Aufruf: 14.09.2018]

nistration durch Personalentwicklungsmaßnahmen in die Lage zu versetzen, aufgabenkritisch administrative Prozesse zu vereinfachen, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und neue Aufgaben zu übernehmen. Dies bedingt auch, dass Stellen- und Anforderungsprofile weiterentwickelt und die Stellenstruktur in der Administration angepasst wird. Auch hier unterstützt die Personalentwicklung.

Zu Beginn einer neuen Amtsperiode bietet die JGU allen neu gewählten Dekaninnen und Dekanen, Rektorinnen und Rektoren und ihren Vertretungen ein Informationsprogramm sowie ein individuelles Coaching bzw. eine Teamentwicklung für das Dekanat an.

Handlungsfeld 5: Wissenschaftsverwaltung weiter professionalisieren

Exzellente Forschung und Lehre braucht professionelle Unterstützung in der Wissenschaftsverwaltung und in allen administrativen Prozessen. Voraussetzungen dafür sind hohe fachliche und außerfachliche Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verwaltung, Technik und Servicebereichen und eine ausgeprägte Dienstleistungsorientierung.

Die JGU steht dabei vor den Herausforderungen des demographischen Wandels, in manchen Bereichen der Universität ist der Fachkräftemangel bereits spürbar.

Daher baut die JGU ihr Angebot attraktiver Ausbildungsberufe in der beruflichen Ausbildung weiter aus und entwickelt so bedarfsgerecht den eigenen Nachwuchs für den zukünftigen Personalbedarf im gewerblich-technischen und Verwaltungsbereich. Dabei sollen auch Instrumente wie das Angebot eines dualen Studiums (z.B. im IT-Bereich), Traineeprogramme im Wissenschaftsmanagement/Verwaltungsbereich oder spezifische Weiterbildungsprogramme on the job angeboten werden.

Im Rahmen einer strukturierten Nachfolgeplanung will die JGU den demographischen Wandel und bevorstehenden Generationenwechsel in der Verwaltung angehen und damit Karriereperspektiven für den Nachwuchs in den Verwaltungs- und gewerblich-technischen Bereichen aufzeigen. Nachwuchskräfte sind in transparenten Verfahren zu identifizieren und zu fördern. U.a. soll ein Hospitations- und Rotationskonzept sowie Qualifizierungsmaßnahmen für Nachwuchskräfte in der Verwaltung erarbeitet werden, um die Verwendungsbreite innerhalb der zentralen und dezentralen Verwaltungseinheiten zu erhöhen.

Dabei sollen das Wissen und die Erfahrungen erfahrener Kolleginnen und Kollegen, die die Universität mittelfristig altersbedingt verlassen werden, im Rahmen eines aufzubauenden Wissensmanagements für die weitere Arbeit und Qualitätsentwicklung gesichert werden.

Die stetige Anpassung und Optimierung von Verwaltungsprozessen und der stärkere Einsatz von IT-Unterstützung erfordert deutlich mehr Kompetenzen in den Bereichen Prozessmanagement und -optimierung sowie digitale Kompetenzen wie Kompetenzen im Umgang mit Medien. Hier baut die JGU ein entsprechendes Angebot auf. Hier werden auch neue Lernformate sowie mehr Möglichkeiten zum informellen Lernen wichtiger; hierbei unterstützt die Personalentwicklung.

Durch die technische Weiterentwicklung und Optimierung von Verwaltungsprozessen verändern sich auch Tätigkeitsprofile; hier ist es Aufgabe der Personalentwicklung Konzepte zu entwickeln, wie hier Qualifizierungskonzepte die Mitarbeitenden unterstützen können.

Handlungsfeld 6: Veränderungsprozesse gestalten und JGU Leadership Kultur umsetzen

Veränderte Anforderungen an das Wissenschaftssystem und der Wettbewerb zwischen den Hochschulen erhöhen den Anpassungsdruck auf die zentrale und dezentrale Steuerung der Universität. Dies bedingt neue Anforderungen an die Führungskräfte und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die JGU versteht den stetigen Wandel als Ausdruck ihrer Bemühungen um Qualitätsentwicklung. Dafür ist ein professionelles Veränderungsmanagement auf allen Ebenen erforderlich.

Die JGU berät und begleitet insbesondere ihre Führungskräfte bei der Gestaltung und Durchführung von Veränderungsprozessen. Dazu bedarf es professioneller Führungskonzepte, die die Besonderheiten einer Universität berücksichtigen. Die JGU hat unter dem Stichwort JGU Leadership eine für sie passende Führungskultur entwickelt, die geprägt ist von Respekt, Wertschätzung und Loyalität. Sie stellt ihren Führungskräften entsprechende Personalentwicklungsangebote sowie Möglichkeiten zur Reflexion des eigenen Führungshandelns zur Verfügung.

Die Teilnahme an Veranstaltungen der Führungskräfteentwicklung ist ebenfalls Teil der Zielvereinbarung mit allen neuberufenen (Junior)Professorinnen und (Junior)Professoren. Zu den Angeboten zählen strukturierte Programme der Führungskräfteentwicklung, themenspezifische Einzelworkshops, Coaching, Beratung, der Aufbau kollegialer Beratungsstrukturen, die Unterstützung von Vernetzung, die Unterstützung bei Personalauswahl (Beratung, Information, Begleitung von Auswahlverfahren) sowie Beratung zur Durchführung der Jahresgespräche.

Handlungsfeld 7: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswählen, binden und deren Entwicklung fördern

Die Auswahl und Bindung geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre individuelle Förderung sind wichtige Bausteine zum Gelingen exzellenter Forschung, Lehre und Steuerung der Universität, insbesondere mit Blick auf Herausforderungen wie den demographischen Wandel und den Fachkräftemangel.

Daher ist ein zentrales Ziel der Personalentwicklung, den Prozess der Auswahl und der Eingliederung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter zu professionalisieren, u.a. indem unterstützende Angebote zur Personalauswahl und -einarbeitung entwickelt werden. Die JGU ist dem Ziel transparenter, nachvollziehbarer und zügiger Auswahlverfahren verpflichtet; dies ist u.a. Bestandteil des EU-Gütesiegels „HR Excellence in Research“, das die Empfehlungen zu „Open, transparent, merit based recruitment (OTM-R)“ beinhaltet Berufungsprozesse werden optimiert und professionalisiert; u.a. durch Überarbeitung der Prozesse sowie geeigneter IT-Unterstützung, um im Rahmen von Berufungen und anderen Personalauswahlprozessen die „besten und passenden Köpfe“ für die JGU zu gewinnen. Bei der Bestenauswahl liegt der Fokus sowohl auf fachlichen als auch auf außerfachlichen Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber. Alle Personalauswahlverfahren sollen zukünftig durch ein professionelles IT-basiertes Bewerbungsmanagement unterstützt werden. Onboarding-Maßnahmen für alle neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere für internationale Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler werden erarbeitet und umgesetzt.

Die JGU bietet in einem innovativen und lebendigen Forschungsumfeld Raum für Kreativität und die Gestaltung des Arbeitsumfeldes. Die JGU verpflichtet sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten, allen Beschäftigten Angebote zur systematischen Personalförderung und -entwicklung zu unterbreiten. Die individuelle Karriereentwicklung ist Gegenstand der Jahresgespräche zwischen den Mitarbeiterinnen

und Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten. Dabei ist die Entwicklung der JGU ebenso im Blick wie die berufliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das Familien-Servicebüro unterstützt Beschäftigte und Studierende bei der Vereinbarkeit von familiären Aufgaben und Beruf und unterstützt damit die Mitarbeiterbindung. 2016 hat die Johannes Gutenberg-Universität die Charta „Familie an der Hochschule“¹² unterzeichnet und damit gezeigt, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie einen sehr hohen Stellenwert hat.¹³ Insbesondere widmet sich die JGU dem Ausbau der Kinderbetreuung auf dem Campus und richtet sie auf die spezifischen Bedürfnisse des Universitätsalltags aus. Die Dual Career-Beratung trägt dazu bei, exzellente Forscherinnen und Forscher für die JGU zu gewinnen und an der JGU zu halten.

Die JGU führt ein betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) für langzeiterkrankte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Darüber hinaus sollen alle gesundheitsfördernden Maßnahmen, die die JGU bereits im breiten Maße anbietet, im Rahmen eines Konzepts für ein betriebliches Gesundheitsmanagements (BGM) gebündelt werden.

Handlungsfeld 8: Internationalisierung vorantreiben

Die Johannes Gutenberg-Universität Mainz ist als internationaler Ort des Forschens und Lehrens der transnationalen und transkulturellen Kooperation in besonderer Weise verpflichtet. Als Forschungseinrichtung schärft die JGU ihr Profil durch europäische und weltweite Kooperationen und etabliert international wettbewerbsfähige Forschungsschwerpunkte. Als Bildungseinrichtung strebt sie danach, den Anteil ihrer internationalen Studierenden, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und auch ihrer internationalen Beschäftigten weiter zu erhöhen, die Auslandsmobilität aller ihrer Mitglieder zu fördern und diese auf die Anforderungen global vernetzter Wissenschaft, Kultur und Wirtschaft vorzubereiten.

Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützen diese in der Internationalisierungsstrategie der JGU formulierten Prinzipien und Ziele und begleiten den universitätsweiten Internationalisierungsprozess. Sie fördern Weltoffenheit, Diversität und interkulturellen Respekt, unterstützen den Ausbau der Willkommens-Kultur in den zentralen Einrichtungen und Fachbereichen und fördern die Mehrsprachigkeit in allen Bereichen der Universität. Zudem werden – analog zu den Austauschprogrammen für Studierende und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – alle Beschäftigten der JGU dabei unterstützt, eigene Auslandserfahrungen zu sammeln, zu reflektieren und in ihre Arbeit an der JGU einzubringen (etwa durch die Förderung von ERASMUS-Personalfortbildungen). Die Personalentwicklung bietet Sprachtrainings sowie interkulturelle Training für alle Mitarbeitendengruppen an.

Handlungsfeld 9: Gleichstellung erreichen und Vielfalt nutzen

Die JGU versteht die Verwirklichung der tatsächlichen Gleichstellung der Geschlechter als Querschnittsthema. Darüber hinaus fördert die JGU eine diversitätsorientierte Universitätskultur, in der die Vielfalt ihrer Mitglieder als Gewinn wahrgenommen wird. Sie verfolgt deshalb das Ziel, beide Handlungsfelder auf struktureller und individueller Ebene in der Personalentwicklung zu verankern.

¹² <http://www.familie-in-der-hochschule.de/charta/charta-text> [letzter Aufruf: 14.09.2018]

¹³ <https://www.familienservice.uni-mainz.de> [letzter Aufruf: 14.09.2018]

Die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter zählt seit langem zu den Profilmerkmalen der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Sie ist in allen wesentlichen Leitbildern, Strategiekonzepten und in der Grundordnung verankert. Dem Grundsatz der Chancengerechtigkeit ist die JGU aber auch über die Gleichstellung der Geschlechter hinaus verpflichtet. Gleichstellung bedeutet jeder Form der Diskriminierung entgegen zu wirken (z.B. bezüglich körperlicher Beeinträchtigungen, des Alters, der sozialen oder kulturellen Herkunft, der sexuellen Identität und Orientierung und eben auch des Geschlechts). Die Professionalisierung und Standardisierung von Berufungs- und Besetzungsverfahren zur Eliminierung versteckter struktureller Diskriminierung gehört in dieses Handlungsfeld ebenso wie die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für alle Universitätsangehörigen oder spezielle Mentoringprogramme für Nachwuchswissenschaftlerinnen an der Schwelle zur Professur.

Der bewusste und aktive Umgang mit personeller Vielfalt über die Einhaltung und Umsetzung gesetzlicher Vorgaben hinaus erfolgt mit der Intention, die organisationalen Rahmenbedingungen so weiterzuentwickeln, dass allen Mitgliedern der JGU die optimale Teilhabe an universitären Prozessen und die optimale Entfaltung ihrer individuellen Potenziale ermöglicht wird. Das Diversity Audit „Vielfalt gestalten“¹⁴ des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft hat die JGU erfolgreich abgeschlossen. Im Rahmen der breiten Diskussion des Entwurfs einer Diversitätsstrategie setzen sich die Organe und Mitglieder der JGU aktuell mit dem Thema auseinander.

¹⁴ <http://www.diversitaet.uni-mainz.de/> [letzter Aufruf: 14.09.2018]

VII. Literatur- und Linkverzeichnis

Literatur

Bennis, Warren (2009): *On Becoming a Leader*, New York.

Benz, Arthur/ Lutz, Susanne/ Schimank, Uwe/ Simonis, Georg (2007): Einleitung, in: Benz, Arthur/ Lutz, Susanne/ Schimank, Uwe/ Simonis, Georg (Hrsg.): *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*. S.9-25, Wiesbaden

JGU (2011): *Führungsleitlinien*. Senatsbeschluss 16.12.2011. <http://www.personalentwicklung.uni-mainz.de/437.php> [letzter Aufruf: 14.09.2018]

JGU (2015): *Leitlinien Gute Arbeit*. Senatsbeschluss 18.12.2015. <https://teamweb/sites/zd/Verwaltungsmitteilungen/Forms/AllItems.aspx> [letzter Aufruf: 14.09.2018]

JGU (2015): *Maßnahmenplan HRS4R*. <http://www.personalentwicklung.uni-mainz.de/2654.php> [letzter Aufruf: 14.09.2018]

Owen, Harrison (2008): *The Spirit of Leadership*, Heidelberg.

UniNetzPE (2015): *Kodex gute Personalentwicklung an Universitäten*. Beschluss der Jahrestagung November 2015. <http://uninetzpe.de/personalentwicklung/kodex/> [letzter Aufruf: 14.09.2018]

Links

[letzter Aufruf: 14.09.2018]

Ada Lovelace Mentoring-Programm für Nachwuchswissenschaftlerinnen	https://mainz.ada-lovelace.com/doktorandinnenpost-docs/mentoring-programm/
Berufungsprozesse	https://www.berufungsprozesse.uni-mainz.de/
Stabsstelle Gleichstellung und Diversität	https://gleichstellung.uni-mainz.de/
Christine de Pizan-Mentoring-Programm	https://gleichstellung.uni-mainz.de/faecher-spezifisches-programm-christine-de-pizan-mentoring-in-den-geistes-und-sozialwissenschaften/
Diversität	http://www.diversitaet.uni-mainz.de/
MeMentUM-Mentoring-Programm	http://www.unimedizin-mainz.de/gleichstellung/mentum-das-medizin-mentoring-programm-an-der-universitaetsmedizin-mainz.html
Familien-Servicebüro	https://www.familienservice.uni-mainz.de/
Forschung und Technologietransfer	http://www.uni-mainz.de/forschung/index.php
Gutenberg-Forschungskolleg	http://www.gfk.uni-mainz.de/

Gutenberg-Lehrkolleg	http://www.glk.uni-mainz.de/
Gutenberg-Nachwuchskolleg	http://www.gnk.uni-mainz.de/
Portal für den wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchs	http://www.nachwuchs.uni-mainz.de
Programm Weiblicher Wissenschaftsnachwuchs (ProWeWin)	https://gleichstellung.uni-mainz.de/programm-weiblicher-wissenschaftsnachwuchs-prowewin/
Referat Personalentwicklung, Abteilung Personal	https://www.personalentwicklung.unimainz.de/
Zentrum für Qualitätssicherung- und Entwicklung	http://www.zq.uni-mainz.de/