

Konzept für Personalentwicklungsmaßnahmen des Referats für Personalentwicklung (2021 – 2025)

Einleitung

Die Philipps-Universität befindet sich in einem wachsenden Wettbewerb mit anderen Hochschulen und – insbesondere in Hinblick auf Personal mit hochschulunabhängigen Aufgaben – auch in einem Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern.

Sie ist darauf angewiesen, kompetente, vielseitige und flexible Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, ihnen attraktive Arbeitsbedingungen und Karriereoptionen sowie Fortbildungsmöglichkeiten zu bieten und sie langfristig zu binden. Um diese Ziele zu erreichen, verantworten verschiedene Organisationseinheiten der Universität Personalentwicklungskonzepte und -maßnahmen, die entweder jeweils passgenau auf unterschiedliche Zielgruppen zugeschnitten sind oder universitätsübergreifend strategische Ziele adressieren.

Das 2014 eingerichtete Referat für Personalentwicklung hat die Aufgabe, Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte und für das technisch-administrative Personal der Philipps-Universität sowie übergreifende, nicht an Zielgruppen gebundene Personalentwicklungsmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Weitere Personalentwicklungsmaßnahmen stellen beispielsweise das Referat für Wissenschaftlichen Nachwuchs (Dezernat I – Strukturentwicklung, Forschung und Transfer), das Sachgebiet Stellenbesetzungsplanung und Personalgewinnung (Dez II – Personal und Organisation), das Referat für Lehrentwicklung und Hochschuldidaktik (Dezernat III – Studium und Lehre), das International Office und der Familienservice (Dezernat VI – Internationale Angelegenheiten und Familienservice), die Stabsstelle Konfliktberatung und Prozessentwicklung, die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten, die MARburg Universität Research Academy (MARA) oder das Sprachenzentrum.

1. Handlungsfelder des Referats für Personalentwicklung

Wie detailliert im Tätigkeitsbericht des Referats für Personalentwicklung (2016 – 2020)¹ beschrieben, fokussiert das Referat seit seiner Gründung, ergänzend zu den Konzepten und

¹https://www.uni-marburg.de/de/universitaet/administration/verwaltung/dezernat2/dienstleistungen/allgemeine-informationen/personalentwicklung/referatsstruktur/taetigkeitsbericht_refpe_2016_2020.pdf

Aktivitäten anderer universitärer Akteure und durch die Arbeit in anderen Sachgebieten der Personalabteilung, seine Arbeit auf die Handlungsfelder (vergl. Abb. 1)

1. Förderung von Führungskompetenz und wertschätzender Führungskultur
2. Systematische Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Philipps-Universität
3. Into the Job – Unterstützung bei Personalauswahl sowie Personaleinführung.

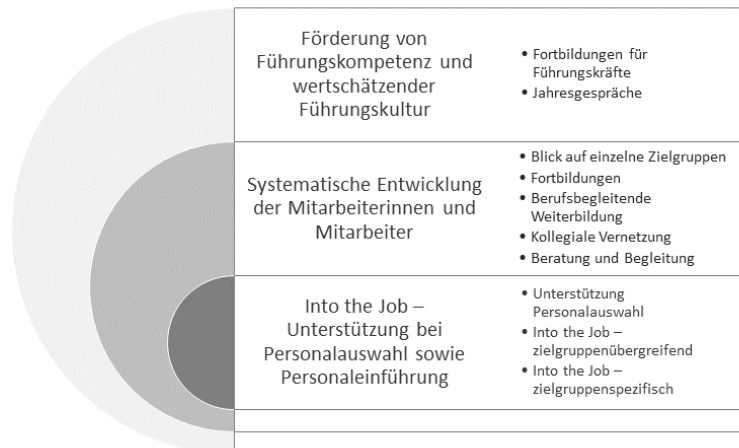


Abbildung 1:

Referat für Personalentwicklung der Philipps-Universität Marburg: Prioritäre Handlungsfelder und Instrumente

1.1. Förderung von Führungskompetenz und wertschätzender Führungskultur²

Führungskräfte in Wissenschaft, Technik und Verwaltung benötigen als Multiplikator/innen und Personalentwickler/innen vor Ort fachliche, personale und auch soziale Kompetenzen, damit sie im Arbeitsalltag ihrer Verantwortung als Führungskraft gegenüber den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, gegenüber ihrem Team und auch gegenüber Kolleginnen und Kollegen sowie der Philipps-Universität als übergeordnete Organisationseinheit gerecht werden können und wollen. Eine wertschätzende Führungskultur ist maßgebliche Grundlage für den Erfolg aller anderen Instrumente der Personalentwicklung.

² <https://www.uni-marburg.de/de/universitaet/administration/verwaltung/dezernat2/dienstleistungen/allgemeineinformationen/personalentwicklung/zielgruppenspezifische-massnahmen/personalentwicklung-fuehrungskraefte/personalentwicklung-fuer-fuehrungskraefte>

1.1.1. Fortbildungen für Führungskräfte

Die in den Jahren 2016 – 2020 entwickelten Maßnahmen (s. 2.1.1. des Tätigkeitsberichts) bieten eine gute Grundlage für die Arbeit der kommenden Jahre. Sie sollen fortgeführt und, basierend auf den Rückmeldungen der Teilnehmenden, stetig angepasst werden.

Ergänzend zu den vorgestellten Maßnahmen werden *Interaktive Vorträge als Anregungen zu Führung und Kooperation* etabliert. Als ca. zweistündige Formate mit internen oder externen Referent/innen sollen sie Anstöße zu einzelnen Themen des Führungshandeln geben. Sie richten sich themenspezifisch entweder an alle Führungskräfte oder auch sowohl an Führungskräfte als auch an Beschäftigte ohne Führungsaufgaben. Das Programm wird im Februar 2021 mit der Veranstaltung *Als Führungskraft professionell handeln: Entwicklungs- und Karrieregespräche* (Kooperation mit der Stabsstelle Konfliktberatung und Prozessentwicklung) starten.

Um den Besuch von Fortbildungen für die Zielgruppe der Führungskräfte zu erleichtern, sollen neben den bereits etablierten und den oben vorgestellten neuen Kurzveranstaltungen auch andere Formate erprobt werden: Hierzu gehören neben online-Formaten auch Veranstaltungen an unterschiedlichen Standorten des Marburger Campus.

Inhaltlich werden in Zukunft stärker auch Fortbildungsangebote für fachliche Kompetenzen in das Fortbildungsprogramm aufgenommen. Hierunter sind nicht nur Fachkompetenzen, wie beispielsweise die sichere Anwendung wichtiger Computerprogramme, zu verstehen. Vielmehr können – vergleichbar mit den Inhalten der Veranstaltung *Verantwortung – Personal – Gleichstellung*, in der Neuberufene mit den Grundzügen formeller Aspekte der Führungsverantwortung vertraut gemacht werden – z. B. tarifrechtlich relevantes Grundwissen oder andere formelle Aspekte von Führungsverantwortung (wie das rechtssichere Erstellen von Arbeitszeugnissen) in der Fortbildungsreihe *Uni intern – Fachwissen informativ und kompakt* als Thema aufgegriffen werden und Führungskräfte darin stärken, die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen und zu stärken.

Auch für Dekaninnen und Dekane, die neu in dieser Position sind bzw. als Prodekan/innen sich auf diese Position vorbereiten, sollen spezifische Maßnahmen entwickelt werden (s. 2.3.2).

1.1.2. Jahresgespräche

Jahresgespräche als Instrument aktiver und motivierender Mitarbeiterführung und wertschätzender Zusammenarbeit wurden seit 2010 an der Philipps-Universität eingeführt (s. 2.1.2. des Tätigkeitsberichts).

Insgesamt gilt es mit geeigneten Maßnahmen, die Vorteile, die Jahresgespräche für den regelmäßigen Austausch zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden und für die

Förderung von Transparenz und die Klärung wechselseitiger Erwartungen bringen, besser zu kommunizieren. Um die Vorbehalte gegen oder die Erwartungen an diese Gespräche realistischer einschätzen zu können und geeignet zu reagieren, wird das Referat für Personalentwicklung in den kommenden Jahren gezielte Maßnahmen ergreifen. Hierzu gehören beispielsweise die Überarbeitung des Workshopkonzepts sowohl für die Vorbereitung der Jahresgespräche als auch für Veranstaltungen aus dem Themenbereich Kommunikation insgesamt, die Überarbeitung des Werbe- und Informationsmaterials oder auch eine Beschäftigtpenumfrage.

1.2. Systematische Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Philipps-Universität

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Philipps-Universität sind die wichtigste Ressource der Hochschule. Ihr Wissen, ihr Können und ihre Motivation nicht nur zu erhalten, sondern auch bedarfsgerecht zu entwickeln, stellt eine der Kernaufgaben der Personalentwicklung dar. Ergänzend zu den Fortbildungsangeboten anderer Akteure (s. 1.) entwickelt das Referat für Personalentwicklung geeignete Instrumente und Maßnahmen, um zielgruppenspezifischen Herausforderungen zu begegnen, technischem Fortschritt und methodische Entwicklungen sowie strategische und organisatorische Veränderungen zu begleiten, bereichsübergreifendes kollegiales Miteinander-Arbeiten zu verbessern, die Transparenz über Entwicklungsoptionen zu verbessern und individuelle Karrierewünsche zu unterstützen.

1.2.1. Der Blick auf einzelne Zielgruppen

Laborfachkräfte

Laborfachkräfte stellen eine der Personalgruppen an der Philipps-Universität dar, bei welcher der hohe Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeitende im regionalen Umfeld deutlich spürbar ist. Aus diesem Grund, und darüber hinaus auch, um die bisher verbreitete Vertragsbefristung bei Projektfinanzierungen deutlich einzugrenzen, sollen für diese Zielgruppe geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen vorangetrieben werden.

Aufbauend auf den im Tätigkeitsbericht (s. 2.2.1. des Tätigkeitsberichts) vorgestellten Eckpunkten zur Entfristung befristeter Verträge, wird die Personalbedarfsplanung für diese Personalgruppe insbesondere im Sachgebiet II B 1 gezielt vorangetrieben. Bei dieser Gestaltung kann auf die im Fachbereich Medizin bereits erworbenen ersten Erfahrungen zurückgegriffen werden.

Das Referat wird in Zukunft regelmäßig Fortbildungsveranstaltungen für die Zielgruppe der Laborfachkräfte konzipieren und anbieten. Bei der Programmgestaltung greift es auf die Informationen zurück, die in der unter den Laborfachkräften und ihren Vorgesetzten

durchgeführten Umfrage (s. 2.2.1. des Tätigkeitsberichts) gewonnenen wurden. Das Fortbildungsangebot wird insbesondere die besondere Situation vieler Laborfachkräfte adressieren, die in einem Umfeld mit starker Fluktuation im Team für Organisation und Konstanz in den Laboren Verantwortung tragen und in die Ausbildung von Praktikant/innen, Studierenden und Promovierenden eingebunden sind. Weiterhin entwickelt das Referat für Personalentwicklung Konzepte für die Hospitation in anderen Arbeitsbereichen, ein wirksames Instrument zur Verbreiterung oder Vertiefung insbesondere fachlicher Kompetenzen. Auch steht das Referat für Personalentwicklung den wissenschaftlichen Bereichen bei der Gestaltung strukturierter Auswahlprozesse beratend zur Verfügung.

Weiterhin wird das Referat für Personalentwicklung, um dem in dieser Personalgruppe zu erwartenden Fachkräftemangel zu begegnen, in Kooperation mit dem Sachgebiet II B 1 Maßnahmen prüfen, sehr guten Chemielaborant/innen im Anschluss an ihre Ausbildung an der Philipps-Universität eine verlässliche berufliche Perspektive zu bieten. Auch wird in Abstimmung mit dem Sachgebiet II B 1 die Kooperation mit der Adolph-Reichwein-Schule intensiviert, so dass insbesondere auch Biologisch-Technische-Assistent/innen auf die interessanten Arbeitsbedingungen in Forschung und Lehre an der Philipps-Universität verstärkt aufmerksam gemacht werden.

Andere Zielgruppen

Auch in den kommenden Jahren wird sich das Referat für Personalentwicklung zielgruppenspezifischen Fragen durch die Entwicklung geeigneter Konzepte annehmen. Hierbei gilt es jeweils unter Einbeziehung von Personen der Zielgruppen, der Personalvertretungen und Gremien sowie jeweils anderer relevanter Akteure Instrumente zu entwickeln, die unter Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen der Philipps-Universität Perspektiven für bestimmte Beschäftigungsgruppen bieten. Zu den in den kommenden Jahren zu betrachtenden Zielgruppen gehören beispielsweise die Sekretariate sowie Berufsgruppen der technischen Bereiche.

1.2.2. Fortbildungen

Das Referat für Personalentwicklung hat ein breitgefächertes Fortbildungsprogramm aufgebaut, das sich mit seinen Angeboten für fachliche, soziale und personale Kompetenzen sowohl übergreifend an alle Beschäftigte der Philipps-Universität wendet als auch zielgruppenspezifisch beispielsweise an Führungskräfte oder an Laborfachkräfte (s. 2.2.2. des Tätigkeitsberichts). In den kommenden Jahren wird das Referat für Personalentwicklung jährlich mindestens ca. 35 Fortbildungen anbieten. Diese Veranstaltungen werden fokussieren auf Führungskräfte, die Veranstaltungsreihe *Uni intern – Fachwissen informativ und kompakt* zur Unterstützung inneruniversitärer Arbeitsprozesse, sowie zielgruppenspezifische Fortbildungen für das technisch-administrative Personal, z. B. IT-Kurse oder zielgruppenspezifische Fortbildungen für Laborfachkräfte. Weiterhin werden neue

Formate erprobt, wie interaktive Vorträge, online-Formate oder auch in Kooperation mit dem Sprachenzentrum der Philipps-Universität *Sprachkaffees* als Format zur Förderung der Nachhaltigkeit bei der Entwicklung von Fremdsprachenkompetenzen. Letztere erlauben – auch in digitaler Form – kleinen Gruppen kontinuierliche Kompetenzerweiterung und unterstützen so den Transfer erlernten Wissens in den Arbeitsalltag.

1.2.3.Förderung berufsbegleitender Weiterbildung

Die Förderungen berufsbegleitender Weiterbildungen (s. 2.4.1. des Tätigkeitsberichts) sind als wirksame Maßnahme etabliert. Hierzu zählen auch die Förderungen, die administrativ Beschäftigten über den Alternativen Weg den Karriereschritt in Entgeltgruppen ab EG 9b ermöglichen (s. 2.2.1. des Tätigkeitsberichts). Dabei leistet die Ausschreibungslinie *Förderung berufsbegleitender Weiterbildung nach einer Bedarfsfeststellung* einen strategischen Beitrag zur Deckung des Personalbedarfs der Philipps-Universität. Diese Ausschreibungslinie und auch die *Förderungen berufsbegleitender Weiterbildung als persönliche Initiative zur weiteren beruflichen Qualifizierung* werden in den kommenden Jahren fortgeführt und ggf. bedarfsgerecht angepasst.

1.2.4.Kollegiale Vernetzung

Kollegiale Vernetzung kann in unterschiedlichen Formaten erfolgen. So plant das Referat für Personalentwicklung weitere *Vernetzungstage* in Kooperation mit den Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten. Nach dem Erfolg des *Office Days* im Februar 2020 (s. 2.2.3. des Tätigkeitsberichts) sind für die Zielgruppe der Laborfachkräfte (*Lab Day*) und dann wieder für die Zielgruppe der Verwaltungsangestellten (*Office Day*) weitere Vernetzungstage geplant. Die Erfahrungen und Rückmeldungen der Teilnehmenden fließen in die Gestaltung anderer Vernetzungstage ein.

Weiterhin können *Kollegiale Netzwerke* ein sehr wirksames Instrument zur Personalentwicklung einzelner Beschäftigtengruppen sein. Dabei bieten kollegiale Netzwerke eine Reihe von Vorteilen: zum einen können diese häufig „bottom-up“ getriebenen Initiativen eine hohe Passgenauigkeit aufweisen. Zum anderen erlaubt die enge kollegiale Ansprache aus der Zielgruppe heraus, dass niedrigere Barrieren existieren und Interesse bei Personen geweckt wird, die auf andere Maßnahmen eher zurückhaltend reagieren. Dabei können *Kollegiale Netzwerke* sehr unterschiedliche Formate annehmen: sei es die Form von Sprachkaffees, ob virtuell oder in Präsenz, zur nachhaltigen Festigung von Fremdsprachenkompetenzen, sei es die Form lockerer kollegialer Netzwerke für bestimmte Beschäftigtengruppen, die beispielsweise kollegiale Unterstützung, Förderung von Methodenkompetenz oder auch eine erleichterte Einarbeitung und Vernetzung für neue Kolleginnen und Kollegen bieten. In der Vergangenheit konnte mehrfach beobachtet werden, dass sich kollegiale Netzwerk aus Einzelveranstaltungen heraus, die bestimmte Zielgruppen angesprochen haben, gebildet haben (s. auch 2.2.3. des Tätigkeitsberichts).

Das Referat für Personalentwicklung wird in den kommenden Jahren ein grundlegendes Konzept zur Erprobung *Kollegialer Netzwerke* entwickeln. Ziel dieses neuen Instruments wird es sein, „bottom-up“-Initiativen von Beschäftigtengruppen, die von gemeinsamen Bedarfen und Wünschen geprägt sind, strukturierte Unterstützung zu bieten und so kollegiale Vernetzung, kollegialen Austausch oder die Vermittlung von Methoden- und anderem Fachwissen zu erleichtern. Bei der Konzeption dieser Maßnahmen werden insbesondere die Frage nach der Motivation zur Netzwerkgründung als auch nach der Förderung von Kontinuität in den Blick zu nehmen sein.

1.2.5. Beratung und Begleitung zu Anliegen im Themenfeld Personalentwicklung

Das Referat für Personalentwicklung steht seit seiner Gründung Mitarbeitenden und Führungskräften für Beratungsgespräche zur Verfügung (s. 2.2.4. des Tätigkeitsberichts). Dabei werden neben Beratungsanliegen zu Fort-, Weiterbildung und beruflicher Entwicklung auch andere arbeitsrelevante Themen, wie Teamgestaltung, das Verhältnis zu Kolleg/innen oder Vorgesetzten oder auch der Wunsch nach Arbeitsplatzwechseln, angesprochen.

Auch in den kommenden Jahren wird das Referat für Personalentwicklung sein Beratungsangebot aufrechterhalten und Möglichkeiten prüfen, das Beratungsangebot noch besser innerhalb der Universitätsöffentlichkeit zu kommunizieren. Es werden neben persönlichen Beratungen in Präsenz auch online-Beratungen ermöglicht.

1.3. Into the Job – Unterstützung bei Personalauswahl sowie Personaleinführung

Universitäten sind durch einen häufigen Personalwechsel gekennzeichnet, insbesondere in den wissenschaftlichen Bereichen. Daher ist es für sie in besonderem Maße wichtig, qualifiziertes und geeignetes Personal professionell zu rekrutieren und neue Beschäftigte darin zu unterstützen, möglichst schnell und gut bei ihrem neuen Arbeitgeber „anzukommen“ und in ihre neuen Aufgaben hineinzuwachsen. In diesem Handlungsfeld wird das Referat für Personalentwicklung Einzelinstrumente zur Verbesserung der gezielten Auswahl geeigneter Beschäftigter als grundsätzliche Voraussetzung für den Erfolg von Einarbeitung und Integration in ihrem neuen Arbeitsumfeld entwickeln. Darüber hinaus sollen Instrumente zur Unterstützung von Einarbeitung und Personaleinführung Hilfestellungen für die erste Zeit in neuer Verantwortung bieten.

1.3.1. Unterstützung bei Personalauswahl

Erfahrungen haben gezeigt, dass Auswahlverfahren an der Philipps-Universität Marburg trotz der vorhandenen Handreichungen nicht immer mit der gewünschten Professionalität durchgeführt werden. Es gilt deshalb, bestehende Verfahren mit dem Ziel zu verbessern, die

Qualität der Auswahlentscheidung und insgesamt des Verfahrens zu erhöhen. Zu diesem Zweck werden in den kommenden Jahren unter anderem Fortbildungsveranstaltungen in der Veranstaltungsreihe *Uni intern – Fachwissen informativ und kompakt* (s. 2.2.2.) spezifisch zu Einzelaspekten der Personalauswahl und -einstellung entwickelt.

1.3.2. Into the Job – zielgruppenübergreifende Maßnahmen

Guter Start! – für neue Beschäftigte

Die Checklisten *Guter Start! – In der Universitätsverwaltung* und die Informationsveranstaltung *Neu an der Uni* (s. 2.3.1. des Tätigkeitsberichts) bieten eine Grundlage, um weitere Willkommensmaßnahmen zum einen für die Universitätsverwaltung, wie Begrüßungsmappen, Hilfestellungen zum gelungenen Wissenstransfer oder Vernetzungsangebote, ergänzend zu entwickeln. Zum anderen lassen sich diese Erfahrungen nutzen, um auch in den dezentralen Bereichen der Philipps-Universität - aufbauend auf den für Neuberufene angestrebten Maßnahmen in den Fachbereichen und wissenschaftlichen Einrichtungen (s. 2.3.2.) – neuen Beschäftigten anderer Professionen das Ankommen in der neuen Arbeitsumgebung, Kennenlernen wichtiger Kolleg/innen und Ansprechpersonen sowie die Einarbeitung in neue Aufgaben zu erleichtern.

Probezeit-Gespräche

Die bei einer Neuanstellung an der Philipps-Universität Marburg üblicherweise vereinbarte halbjährige Probezeit stellt eine Testphase sowohl für die neuen Beschäftigten als auch für ihre Vorgesetzten dar. Deshalb ist es im Interesse aller, diese Zeit gut und transparent zu gestalten und möglichst kontinuierlich Feedbackgespräche zu führen, in denen wechselseitig die Zufriedenheit bspw. mit den Arbeitsinhalten, -ergebnissen, -bedingungen und mit den kollegialen Beziehungen thematisiert werden. Häufig wird diese Chance des wechselseitigen Austauschs nicht oder nicht ausreichend genutzt.

Das Referat für Personalentwicklung wird in den Jahren 2021 – 2025 Instrumente entwickeln, welche die Gesprächsführung unterstützen. Hierzu gehören zum einen (in Kooperation mit dem Sachgebiet II B 1 der Personalabteilung) Maßnahmen, um die Beteiligten daran zu erinnern, kontinuierliche Feedbackgespräche zu führen. Als Mindeststandard ist ein Probezeit-Gespräch nach ungefähr der Hälfte der Probezeit erforderlich. Weiterhin sollen Maßnahmen konzipiert werden, die den Beteiligten eine bessere Vorbereitung auf die Probezeit-Gespräche erlauben und so mögliche Vorbehalte reduzieren: Neben Themen- und Fragenkatalogen als Anregung zur Gesprächsführung soll in Kooperation mit der Stabsstelle Konfliktberatung und Prozessentwicklung ein Beratungsangebot zur Vorbereitung dieser Feedbackgespräche aufgebaut werden.

1.3.3. Into the Job – zielgruppenspezifische Maßnahmen

Willkommenspaket für neuberufene Professorinnen und Professoren

Um neuberufenen Professorinnen und Professoren ihren Arbeitseinstieg an der Philipps-Universität und auch die Übernahme der vielfach neuen Verantwortung als Führungskraft in der Wissenschaft zu erleichtern, wurden in den letzten Jahren Maßnahmen einzelner Bereiche (Willkommensdinner, Kennenlernen wichtiger zentraler Angebote und Ansprechpersonen, Fortbildungen des Referats für Personalentwicklung und der Hochschuldidaktik) zu einem *Willkommenspaket für neuberufene Professorinnen und Professoren* gebündelt und durch Fortbildungen des Dezernat I sowie einem Coachingangebot der Stabsstelle Konfliktberatung und Prozessentwicklung ergänzt (s. 2.3.2. des Tätigkeitsberichts).

Nach einer Vorstellung des Konzepts des Willkommenspakets für Neuberufene in der Universitätskonferenz wird nun die Kooperation mit den Fachbereichen und wissenschaftlichen Zentren gesucht, um für die neuberufenen Professorinnen und Professoren verlässliche Ansprechbarkeit vor Ort in allen wissenschaftlichen Bereichen der Philipps-Universität zu gewährleisten. So sollen den Neuberufenen Ansprechpersonen für grundlegende Alltagsfragen bekannt sein und es soll z. B. auch die Möglichkeit angeboten werden, sich mit einer wissenschaftlichen Mentorin oder Mentor auszutauschen. Auch werden die Fachbereiche unterstützt, wichtige Informationen, relevante Fragen und zu beachtende Aspekte, die zu einem Gelingen des Ankommens und der Einarbeitung beitragen, zusammenzutragen und aufzuarbeiten (Kooperation mit der Stabsstelle UMR 2027).

Dekaninnen und Dekane

Übernehmen Professorinnen oder Professoren die Verantwortung als Dekanin bzw. Dekan, so stellen sie sich in dieser neuen, einflussreichen Rolle vielfältigen Herausforderungen, auf die sie durch ihren bisherigen Werdegang nicht bzw. nicht ausreichend vorbereitet wurden. Das *Handbuch für Dekaninnen und Dekane*³ stellt erste, wichtige Hilfestellungen zur Verfügung.

Basierend auf den Ergebnissen der Umfrage unter den Dekaninnen und Dekanen (s.2.3.2. des Tätigkeitsberichts) entwickelt das Referat für Personalentwicklung nach erneuter Rücksprache mit der Zielgruppe und unter Einbeziehung des Präsidiums und der zuständigen Dezernate und Stabsstellen ein Maßnahmenpaket *Amtsführung kompakt* für Dekaninnen und Dekane. Es wird Fachwissen (z. B. relevante rechtliche Grundlagen, Fachbereichsbudget und Kapazitätsrechnung, Personalplanung) durch Fortbildungen oder andere passende Instrumente adressieren und darüber hinaus herausfordernde soziale und personale Kompetenzen in den Blick nehmen. Weiterhin werden Maßnahmen zur Vernetzung entwickelt, z. B. ein Dekan/innen-Tag im 1 ½-jährlichen Rhythmus. Bei der Gestaltung dieser Maßnahmen wird Rücksicht auf die Besonderheiten der Zielgruppe genommen (z. B. Amtswechsel üblicherweise im dreisemestrigen Rhythmus oder hohe Arbeitsbelastung).

2.4. Controlling in der Personalentwicklung - Qualitätssicherung

Das vorliegende Konzept berücksichtigt das Rahmenkonzept Personalentwicklung in der hessischen Landesverwaltung vom 4. November 2015 mit den dort vorgestellten Handlungsfeldern, die *Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung* (2018)⁴, das *Fortbildungskonzept 2018 für die hessische Landesverwaltung*⁵, das Hessische Gleichberechtigungsgesetz (HGIG) vom 20.12.2015⁶ sowie die im „Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten“⁷ des *Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten – UniNetzPE* vorgestellten Qualitätsstandards.

Die Philipps-Universität ist Mitglied im Netzwerk Personalentwicklung an Universitäten – UniNetzPE, informiert sich regelmäßig über aktuelle Entwicklungen und beteiligt sich aktiv an der Netzwerkarbeit.

Die Entwicklung und bedarfsgerechte Anpassung des Konzepts erfolgt mit der Unterstützung des Beirats Personalentwicklung, der auch die Auswahl der Personalentwicklungsinstrumente begleitet und kritisch hinterfragt. Für ein Controlling des

³ <https://www.uni-marburg.de/qm/angebot/handbuchdek>

⁴ https://dms-portal.bildung.hessen.de/elc/weiterbildung/pv_pm/personalentwicklung/2007-04-04_erl.zusammenarbeitfuehrung_stanz.pdf/

⁵ https://service.hessen.de/xbcr/Fortbildungskonzept_fuer_die_Hessische_L.pdf

⁶ <https://www.rv.hessenrecht.hessen.de/bshe/document/jlr-GleichstGHE2007rahmen>

⁷ www.uninetzpe.de/personalentwicklung/kodex/

Personalentwicklungskonzepts und der Personalentwicklungsmaßnahmen werden relevante Kennzahlen regelmäßig erhoben und im Gesamtkontext diskutiert. Einzelmaßnahmen werden regelmäßig überprüft und weiterentwickelt. Neue Instrumente werden pilothaft erprobt und kritisch hinterfragt.

Das Referat für Personalentwicklung kooperiert mit den anderen Anbietern von Personalentwicklungsmaßnahmen der Philipps-Universität und beteiligt sich an Konzeptentwicklungen und Maßnahmen. So leistet das Referat einen essentiellen Beitrag zu einem stimmigen gesamtuniversitären Personalentwicklungskonzept.