

Der Präsident

**Dienstvereinbarung  
Rahmenkonzept Personalentwicklung**

**zwischen der Johann Wolfgang Goethe-Universität  
und dem Personalrat**

wird folgendes vereinbart:

**§ 1 Geltungsbereich**

Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne des §3 des Hessischen Personalvertretungsgesetzes (HPVG).

**§ 2 Ziele der Dienstvereinbarung**

Die Verbindlichkeit des Rahmenkonzeptes der Personalentwicklung in der Hessischen Landesverwaltung endet zum 31.12.2007, weil die Johann Wolfgang Goethe-Universität ab dem 01.01.2008 eine Stiftungsuniversität ist. Die Johann Wolfgang Goethe-Universität schafft als entscheidenden Entwicklungsschritt einer zukunftsweisenden Personalentwicklung ein eigenes Rahmenkonzept.

**§ 3 Rahmenkonzept**

Das Rahmenkonzept Personalentwicklung (siehe Anlage) ist Bestandteil der Dienstvereinbarung.

**§ 4 Fortschreibung**

Die Dienstvereinbarung mit dem Rahmenkonzept Personalentwicklung ist nach ihrem Inkrafttreten fortzuschreiben. Auf dieser Basis werden Konzepte zu den einzelnen Bausteinen entwickelt.

### § 5 Inkrafttreten und Geltungsdauer

Die Dienstvereinbarung mit dem Rahmenkonzept Personalentwicklung tritt am 01.01.2008 in Kraft. Diese Dienstvereinbarung gilt auf unbestimmte Zeit. Sie kann unter Einhaltung einer Kündigungsfrist von sechs Monaten jeweils zum Ende des laufenden Jahres gekündigt werden, erstmals jedoch zum 31.12.2012. Sie gilt bis zum Abschluss einer neuen Dienstvereinbarung weiter, längstens für ein Jahr nach Wirksamwerden der Kündigung.

Frankfurt am Main, den 17.12.2007

.....  
Prof. Rudolf Steinberg  
Präsident

.....  
Petra Buchberger  
Vorsitzende des Personalrats

**Rahmenkonzept  
„Personalentwicklung“  
der Johann Wolfgang Goethe-  
Universität  
Frankfurt am Main**

## 1. Ausgangslage:

Personalentwicklung - verstanden als die systematische Entwicklung der Mitarbeitenden - ist unter steigendem Wettbewerbs- und Wirtschaftlichkeitsdrucks unbestritten ein wichtiges Instrument zur Weiterentwicklung von Institutionen und Unternehmen. Das gilt unter Bedingungen des Wandels in gleichem Maße für Universitäten.

Der Verschärfung des Wettbewerbs der Universitäten und Hochschulen wird in Deutschland durch eine stärkere Differenzierung des Hochschulsystems begegnet. Exzellenzentwicklung, Profilbildung der Hochschule, Hochschulautonomie und Internationalisierung sind hier zentrale Stichworte. Im Zuge von Hochschulstrukturreformen werden neue Steuerungssysteme eingeführt und die Anforderungsprofile verändern sich. Der Umgang mit den Spannungsfeldern, die sich aus dem Hochschulreformprozess und sich verändernden sozialen Rahmenbedingungen innerhalb der Institution Universität ergeben, setzt ein hohes Maß an interner Verständigung, den Ausgleich von Ungleichheiten mit dem Ziel der Lösung sich daraus ergebender Konflikte voraus. Für die Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt sind es neben diesen allgemeinen Entwicklungen der spezifische Standort Rhein-Main und die Umwandlung in die Rechtsform der Stiftungsuniversität, welche besondere Herausforderungen bedeuten.

Das Rhein-Main Gebiet zählt zu den wirtschaftlich und kulturell interessanten, aber auch teuersten Standorten Deutschlands. Als Arbeitgeber bewegt sich die Johann Wolfgang Goethe-Universität im Rhein-Main Gebiet in einer immer stärker werdenden Konkurrenz um gute Arbeitskräfte. Sie steht daher auch regional in einem Wettbewerb, aus dem sich die Notwendigkeit größerer Wandlungsfähigkeit und zusätzlicher Anreizsysteme für Mitarbeitende ergeben.

Mit der Rechtsform der Stiftungsuniversität hat die Johann Wolfgang Goethe-Universität neue Möglichkeiten und Freiräume, die es zu gestalten gilt. Die größere Autonomie der Universität stellt die Universität verstärkt vor die Anforderung der weiteren Professionalisierung der Personalentwicklung.

Veränderungen können nur gelingen, wenn sie von den Mitarbeitenden getragen werden. Die Johann Wolfgang Goethe-Universität braucht auf allen Ebenen in Wissenschaft und Verwaltung Mitarbeitende, die ihre Kompetenzen und Qualifikationen für die laufend neuen Anforderungen einbringen und sie entsprechend weiterentwickeln können, um den Herausforderungen von Autonomie, Wettbewerb und gesellschaftlicher Verantwortung gerecht werden zu können.

Bisher wurde an verschiedensten Stellen in der Johann Wolfgang Goethe-Universität Wert auf die Entwicklung der Mitarbeitenden gelegt. Daraus entstanden unterschiedliche Angebote, die von Weiterbildungsseminaren (z.B. der innerbetriebliche Weiterbildung) bis hin zu Mentoring reichen. Die vorhandenen Erfahrungen und das entsprechende Wissen sollen zukünftig stärker koordiniert und systematisch in Bezug auf die Ziele der Johann Wolfgang Goethe-Universität als Organisation eingesetzt und genutzt werden. Die Johann Wolfgang Goethe-Universität macht mit dem vorliegenden Rahmenkonzept einen entscheidenden Schritt, koordiniert Schwerpunkte zu setzen und das entsprechende Instrumentarium zu entwickeln und einzuführen, damit ein in sich stimmiges, zusammenhängendes und koordiniertes System der Personalentwicklung entsteht. Dabei steht Personalentwicklung immer in enger Verbindung zu den Querschnittsaufgaben, die Gleichstellung von Frauen und Männern umzusetzen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern.

Personalentwicklung an der Johann Wolfgang Goethe-Universität wird verstanden:

- als ein Bindeglied zwischen den Zielen der Universität und den Entwicklungsbedürfnissen der Mitarbeitenden.
- als ein wichtiges Instrument im Umgang mit laufenden Veränderungen (Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklung).
- als eine Möglichkeit zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit sowie der Attraktivität der Universität als Arbeitgeber.
- als ein Instrument zum Aufbau von Zugehörigkeit und Zusammengehörigkeit.
- als ein langfristig orientierter Prozess, der eng mit der Personalplanung verbunden ist.

## 2. Ziele der Personalentwicklung:

Die Johann Wolfgang Goethe-Universität will mit einer systematischen Personalentwicklung die folgenden fünf zentralen Ziele erreichen:

- **Die Fähigkeiten und Potentiale aller Mitarbeitenden wahrnehmen, stärken und fördern.** Die fachlichen und sozialen Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeitenden sollen bewahrt und entsprechend zu sich laufend ändernden Anforderungen und individuellen Bildungsbedürfnissen entwickelt werden. Die Mitarbeitenden sind damit in Qualifikation, Berufserfahrung und Verantwortungsübernahme zudem Vergleichen am Arbeitsmarkt gewachsen, wodurch ihre Mobilitätsfähigkeit am Arbeitsmarkt erhalten bleibt.
- **Die individuellen Entwicklungsziele der Mitarbeitenden mit den strategischen Zielen der Universität abstimmen.** Dies bietet Mitarbeitenden sowohl die Möglichkeit, sich kreativ an Veränderungsprozessen zu beteiligen, mehr Verantwortung zu

übernehmen und an einer adäquaten Einkommensentwicklung teilzunehmen. Dies trägt zu größerer Zufriedenheit am Arbeitsplatz bei.

- **Die Leistungsfähigkeit, -möglichkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden erhalten und steigern.** Dafür braucht es eine zeitgemäße und sachgerechte Führung durch Vorgesetzte und deren Befähigung, dem stärker werdenden Wettbewerb Rechnung zu tragen.
- **Die Kommunikation und den Umgang mit Konflikten verbessern.** Es soll ein Klima von Offenheit, Vertrauen und Zusammenarbeit gefördert werden, das auch eine adäquate Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ermöglicht. Konflikte, die aufgrund größer werdender interner Spannungsfelder entstehen, können in einem offenen Umfeld bearbeitet werden.
- **Einen Beitrag zur Gesunderhaltung der Mitarbeitenden leisten.** Aspekte des Gesundheitsmanagements und der Work-Life-Balance spielen eine wichtige Rolle.

### 3. Zielgruppen:

Dem Personalentwicklungs-Rahmenkonzept liegt ein weiter Begriff der Mitarbeitenden der Universität zugrunde, der alle Mitarbeitenden der Universität in den Blick nimmt.

Die entsprechende Dienstvereinbarung gilt für alle Beschäftigten an der Johann Wolfgang Goethe-Universität gemäß HPVG.

Es lassen sich folgende Zielgruppen identifizieren, zwischen denen es verschiedene Schnittmengen gibt:

**a. Administrativ-technische Mitarbeitende:**

Diese sehr heterogene Gruppe umfasst verschiedenste Hierarchiestufen, Ausbildungshintergründe und Positionen im öffentlichen Dienst. Hierzu zählen alle Mitarbeitenden in der Zentralverwaltung sowie in der Verwaltung der Fachbereiche, Institute und Professuren sowie technische Mitarbeitende für Instandhaltung/Wartung, EDV-Betreuung, Werkstätten in den Fachbereichen, Labors usw.. Aufgrund von kontinuierlichen Veränderungen im Berufsbild verändern sich einerseits die Anforderungen an administrativ-technische Mitarbeitende heute sehr viel häufiger. Andererseits bieten sich verstärkt Möglichkeiten, bisher ungenutzte Qualifikationen und Kompetenzen einzubringen.

**b. Führungskräfte und leitende Mitarbeitende in Verwaltung, Technik und Wissenschaft:**

Alle leitenden Mitarbeitenden haben im Rahmen von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung eine zentrale Rolle. Mit ihrem Verhalten sind sie Vorbild für die Mitarbeitenden. Damit fördern oder beeinträchtigen sie die Motivation der Mitarbeitenden und nehmen gezielt Einfluss auf die individuelle Förderung. So ist es unverzichtbar, Führungskräfte und leitende Mitarbeitende als Träger und aktiv Beteiligte in die Personalentwicklung einzubeziehen. Nur wenn Personalentwicklung als elementare Aufgabe von Führungskräften und leitenden Mitarbeitenden verstanden wird, kann die Johann Wolfgang Goethe-Universität ihren Zielen gerecht werden.

Professor/inn/en werden z.T. von Fachkolleg/inn/en in die Position der Leitung gewählt. Ihre Aufgaben und Rollen sind nicht immer eindeutig definiert und sie sind meist nicht auf diese vorbereitet.



Vor diesem Hintergrund lassen sich an der Johann Wolfgang Goethe-Universität hauptsächlich folgende Führungskräfte unterscheiden:

- in der Verwaltung (zentrale Verwaltung und Dekanate, Institute),
- in der akademischen Selbstverwaltung und
- in Lehre und Forschung, insbesondere Professor/inn/en.

### **c. Wissenschaftliche Mitarbeitende und wissenschaftlicher Nachwuchs:**

An der Johann Wolfgang Goethe-Universität untergliedert sich diese Gruppe in

- Mitarbeitende mit wissenschaftlichen Dauerstellen,
- Personen in der Promotionsphase,
- Personen in der Post-doc Phase (z.B. Post-docs, Habilitanden, Juniorprofessor/inn/en, unabhängige Nachwuchsgruppenleiter/innen, Projektmitarbeiter/innen).

Ein Spezifikum der Personalentwicklung an Universitäten ist, dass es für den Erfolg der Universität nicht ausreicht, festangestellte Mitarbeitende zu entwickeln und zu halten, sondern darüber hinaus auch in die Entwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu investieren, der die Hochschule nach einigen Jahren voraussichtlich wieder verlässt. Die Universität setzt sowohl darauf qualifizierten eigenen wissenschaftlichen Nachwuchs zu halten (auch im Sinne von Corporate Identity) als auch durch extern angeworbene Wissenschaftler zu verstärken und den Wissenstransfer zu gewährleisten.

Eine systematische Personalentwicklung der Mitarbeitenden einer Universität hat immer auch Auswirkungen auf die Entwicklung von Professionalität der **Studierenden**, denn Mitarbeitende sind mit ihrer Haltung und ihren Arbeitsweisen immer auch Beispiel für die Studierenden.

#### 4. Bedarfe der Zielgruppen:

Der **Bedarfsermittlung** wird in den kommenden Jahren ein hoher Stellenwert beigemessen. Es gilt zu prüfen, welche Verfahren zur kontinuierlichen Bedarfsermittlung sinnvoll und angemessen sind und wie sich verschiedene Personalentwicklungs-Instrumente so miteinander verknüpfen lassen, dass sie auch Auskunft über zukünftige Bedarfe geben. Gleichstellungsaspekte werden bei der Bedarfsermittlung aktiv mit einbezogen. Es ist auch notwendig, die **Strukturen für Kommunikation und Informationsaustausch** zu verbessern sowie Verantwortlichkeiten zu definieren und wahrzunehmen.

Zum jetzigen Zeitpunkt sind folgende erste Bedarfe bereits erkennbar:

##### a. Administrativ-technische Mitarbeitende:

Es sind neue Anforderungen entstanden bezüglich des Rollenverständnisses, der Aufgaben und Verantwortlichkeiten in diesem Bereich. Umstellungen in Planungs- und Steuerungsprozessen, Drittmittelinwerbung und –verwaltung, Projektmanagement, Unterstützung der wissenschaftlichen Arbeiten sowie eine Dienstleistungsorientierung nach innen und außen setzen Weiterentwicklung im professionellen Verständnis und Handeln der administrativen Mitarbeitenden voraus. Daneben spielen die Arbeit im Team, Möglichkeiten der innerbetrieblichen Mobilität und Fragen der Vernetzung untereinander eine sehr viel größere Rolle. Für technische Mitarbeitende ergibt sich ein hoher Entwicklungsbedarf, v.a. durch veränderte Rahmenbedingungen, durch die Technologieentwicklung und/oder durch Neuausrichtungen in Forschungsbereichen, die zu einer Veränderung der Aufgabengebiete führt.

##### b. Führungskräfte und leitende Mitarbeitende:

Die Anforderungen an Management-, Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenzen von Führungskräften und leitenden Mitarbeitenden verändern sich. Um diesen Aufgaben gerecht zu werden, müssen sie sich kontinuierlich weiter entwickeln.

Führungskräfte sind nicht nur leitende Mitarbeitende in Technik und Verwaltung. Auch Professor/inn/en sind neben ihrer Tätigkeit in Forschung und Lehre Antragsteller für Drittmittel, Manager von Instituten, Betreuer von Nachwuchswissenschaftlern, also Führungskräfte. Dazu sind neben fachlicher Eignung auch soziale und kommunikative Fähigkeiten und Kompetenzen sowie Selbstmanagementfähigkeiten notwendig.

Neben diesen allgemeinen Voraussetzungen an Führungskräfte gibt es auch sehr spezielle je nach Status, Aufgabe und Fachkultur. Dies muss ein angepasstes Führungskräfte-Entwicklungskonzept berücksichtigen.

Personen, die eine Leitungsfunktion neu übernehmen (z. B. Professor/inn/en, Dekan/inn/e/n), sehen sich einer Vielzahl neuer Aufgaben gegenüber und benötigen gezielte Förderung.

### **c. Wissenschaftliche Mitarbeitende und wissenschaftlicher Nachwuchs:**

Wissenschaftliche Mitarbeitende auf Dauerstellen haben eine Brückenfunktion zwischen Professor/inn/e/n und wissenschaftlichem Nachwuchs bzw.

Studierenden. Sie müssen für ihre Lehrtätigkeit, für ihre Tätigkeit in der Verwaltung (z. B. Drittmittelinwerbung, Wissenschaftsmanagement, Hochschulverwaltung) und in ihrer Führungskompetenz weiterqualifiziert werden.

Der wissenschaftliche Nachwuchs in der Promotions- und Post-doc-Phase bedarf neben der fachlichen Entwicklung einer Weiterqualifikation in den genannten Bereichen. Zudem sollten Angehörige des wissenschaftlichen Nachwuchses auch in ihrem Zugang zur Scientific-Community und zu wissenschaftlichen Netzwerken unterstützt werden. Mentoring und Coaching sind hier wichtige Instrumente. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Gestaltung des Übergangs von der Universität in Berufsbereiche in der Wirtschaft.

## 5. Träger der Personalentwicklung

Personalentwicklung ist eine **Aufgabe von Vorgesetzten**, die darin fachlich durch die Arbeitseinheit Personalentwicklung (und weiterer Einrichtungen, z.B. innerbetriebliche Weiterbildung, Frauenbeauftragte) unterstützt werden.

Vorgesetzte in diesem Sinne sind neben Leitenden administrativer Bereiche, auch Fachbereichsverantwortliche und das Präsidium.

**Alle Beschäftigten** sind nicht nur Gegenstand von Personalentwicklung, sondern auch deren Träger.

Für die operative Arbeit ist eine personell und finanziell adäquat ausgestattete Arbeitseinheit **Personalentwicklung** erforderlich. Die Personalentwicklung **kooperiert und vernetzt** sich mit den Einrichtungen der Johann Wolfgang Goethe-Universität, die bereits Weiterbildungs-Angebote machen (z.B. die innerbetriebliche Weiterbildung, Graduiertenschulen/-kollegs, einzelne Institute und Fachbereiche, die Frauenbeauftragte, Funktionsträger der Gesundheitsförderung).

Für die Konzeptentwicklung und Steuerung der Personalentwicklung wird eine **Personalentwicklungskommission** eingerichtet, zu der u.a. Vertreter/innen des Präsidiums, der wissenschaftlichen Einrichtungen (Leitung und wissenschaftlicher Nachwuchs), des administrativ-technischen Bereichs, des Personalrats und die Frauenbeauftragte gehören. Das Präsidium benennt die Mitglieder der Kommission. Die Koordination der Kommission liegt bei der Arbeitseinheit Personalentwicklung.

## 6. Geeignete Instrumente:

Personalentwicklung hat Schnittstellen zu allen Bereichen eines modernen Personalmanagement wie Personalplanung und -organisation, Personalauswahl und -marketing, Personalführung sowie Personalvergütung. In die Weiterentwicklung dieser Themen wird die Personalentwicklung aktiv mit

einbezogen. Dies betrifft insbesondere strukturelle Maßnahmen wie Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung.

Im Zentrum der Personalentwicklung sollen **folgende Kernelemente** stehen, die eng miteinander verzahnt sind:

- Bedarfsorientierte, zielgruppenspezifische und möglichst individuelle Förderungsmaßnahmen wie beispielsweise:
  - Modulares Weiterentwicklungs-Programm für Mitarbeitende (anknüpfend an bereits bestehende Programme).
  - Mentoring und Coaching von Mitarbeitenden insbesondere bei Veränderungen (Bsp. Einstellung/Neuanfang, Rückkehr aus Elternzeit, Stellenwechsel/Umsetzung, Übernahme eines neuen Tätigkeitsbereiches).
  - Gesundheitsmanagement.
  - Spezifische Einführungsveranstaltungen für Neuberufene sowie neue Dekan/e/innen.
  - Mentoring- und Coaching-Angebot für Professor/inn/en und Führungskräfte.
  - Führungskräfte-Entwicklungsprogramm.
  - Nachwuchsförderprogramm für Wissenschaftler.
- Interner Stellenmarkt (zur vorrangigen Förderung und Qualifizierung von Mitarbeitenden).
- Anforderungs- und Kompetenzprofile (bilden eine Basis zur Abbildung von Entwicklungsbedarfen, sind Ausgangspunkt für interne Mobilität).
- Mitarbeiter-Entwicklungsgespräche (geben auch Auskunft über Entwicklungswünsche und -bedarfe und fließen somit in eine Personalentwicklungsplanung sowie in die Personalplanung ein).
- Unterstützung und Begleitung von Teambildung und Teamarbeit.

## 7. Weitere Vorgehensweise unter Berücksichtigung einer kurz-, mittel- und langfristigen Handlungsperspektive

### Innerhalb eines Jahres

- *Entwicklungsangebote:* Es werden Fördermaßnahmen (hier v.a. Seminare, Workshops) für fokussierte (dringende) Bedarfe entwickelt und angeboten.
- *Kommunikations- und Dialogprozess:* in verschiedenen universitäts-internen Runden sowie universitätsöffentlich wird der Diskurs über Personalentwicklung angestoßen und Abstimmungsprozesse initiiert.
- *Konkrete Vorhaben:*  
*Universitätsweit:* Ein Konzept für einen ‚Internen Stellenmarkt‘ liegt vor und wird umgesetzt.  
*Pilotbereiche:* Entwickeln von bedarfsgerechten Instrumenten und einem Verfahren für Mitarbeiter-Gespräche für die Fachbereiche und die zentrale Verwaltung, dabei auch Klärung der entsprechenden Dokumentation.
- *Arbeitseinheit Personalentwicklung:* Für die operative Arbeit wird sukzessiv eine Arbeitseinheit Personalentwicklung aufgebaut und mit bestehenden Aufgabengebieten und Einrichtungen vernetzt. Es wird eine Personalentwicklungskommission eingerichtet.

### Innerhalb von drei Jahren:

- *Entwicklungsangebote:* Weitere Fördermaßnahmen werden entwickelt und eingeführt.
- *Kommunikations- und Dialogprozess:* Erfahrungen des ersten Jahres werden ausgewertet und universitätsweit diskutiert. Darauf aufbauend werden weitere Maßnahmen geplant.
- *Konkrete Vorhaben:*  
*Universitätsweit:* Auf den Erfahrungen des ersten Jahres und den Ergebnissen der universitätsweiten Diskussion aufbauend, werden weitere Vorhaben neu angegangen.  
*Fachbereiche und Verwaltung:* Die Erfahrungen mit der Einführung des Instruments „Mitarbeitergespräch“ in den Pilotbereichen werden ausgewertet und das Instrument sowie das Verfahren entsprechend angepasst. Stufenweise wird das Mitarbeitergespräch in allen Bereichen eingeführt. Die Dokumentation wird entsprechend ausgebaut.

- *Arbeitseinheit Personalentwicklung:* mit der Weiterentwicklung der Angebote werden die Personalentwicklungs-Arbeitsressourcen dem Bedarf entsprechend (intern und extern) verstärkt.

**Innerhalb von fünf Jahren:**

- *Entwicklungsangebote:* weitere Ausdifferenzierung der Entwicklungsangebote, regelmäßige Auswertung und Anpassung.
- *Kommunikations- und Dialogprozess:* Alle Bereiche der Universität sind in die Fortschreibung der Personalentwicklung eingebunden.
- *Konkrete Vorhaben:* Die bis dahin eingeführten Instrumente werden regelmäßig ausgewertet und angepasst. Aufbauend auf den Ergebnissen der Auswertungen und den Erfahrungen der ersten drei Jahre werden weitere Vorhaben umgesetzt.
- *Arbeitseinheit Personalentwicklung:* Die Struktur der Personalentwicklung und die Vernetzung zu anderen Aufgabengebieten und Einrichtungen wird regelmäßig ausgewertet.

**8. Die regelmäßige Anpassung und Fortschreibung:**

Details und weitere Schwerpunkte zu den Instrumenten und Vorhaben müssen im Laufe der kommenden Jahre präzisiert und formuliert werden. Alle Maßnahmen werden regelmäßig ausgewertet und entsprechend weiter entwickelt im Hinblick auf die Ziele des Rahmenkonzeptes. Vor der Einführung von Instrumenten in der Breite werden sie pilothaft in einzelnen Arbeits- und/oder Fachbereichen getestet und ausgewertet.

Bei Bedarf werden Dienstvereinbarungen zur Personalentwicklung sukzessiv zwischen Personalrat und Universitätsleitung abgeschlossen bzw. laufend fortgeschrieben.

Stand 7.12.2007