

# **Personalentwicklungskonzept der Hochschule Geisenheim 2018 bis 2022**

# Rahmenkonzept für alle Beschäftigungsgruppen der Hochschule Geisenheim

## Inhaltsverzeichnis

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Ziele der Personalentwicklung.....   | 3  |
| 2     | Institutionelle Entwicklung und Verantwortlichkeiten der Personalentwicklung ..... | 4  |
| 2.1   | Sachgebiet Personalentwicklung .....   | 4  |
| 2.2   | Arbeitsgruppe Personalentwicklung .....  | 4  |
| 2.3   | Strukturelle Maßnahmen der Personalentwicklung.....                                | 5  |
| 2.4   | Führungskräfte und Mitarbeiter*innen .....   | 5  |
| 3     | Zielgruppen der Personalentwicklung .....  | 6  |
| 4     | Handlungsfelder der Personalentwicklung .....                                      | 6  |
| 4.1   | Personalplanung .....  | 6  |
| 4.2   | Personalgewinnung und Personalauswahl.....   | 7  |
| 4.3   | Integration neuer Mitarbeiter*innen.....   | 7  |
| 4.4   | Wertschätzende Personalführungskompetenz und -kultur .....                         | 8  |
| 4.5   | Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten .....               | 9  |
| 4.5.1 | Kompetenzförderung der Beschäftigten.....  | 9  |
| 4.5.2 | Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement .....                                      | 9  |
| 4.5.3 | Kommunikation und Zusammenarbeit.....  | 10 |
| 4.5.4 | Vereinbarkeit von Beruf und Familie.....   | 11 |
| 4.5.5 | Vorurteils- und diskriminierungsfreie Hochschule .....                             | 12 |
| 4.6   | Austrittsmanagement .....  | 12 |
| 5     | Allgemeine Instrumente der Personalentwicklung .....                               | 13 |
| 5.1   | Möglichkeiten der fachlichen und außerfachlichen Fort- und Weiterbildung.....      | 13 |
| 5.2   | Strukturierte Mitarbeitergespräche.....  | 14 |
| 5.3   | Individuelle Unterstützungsangebote .....  | 15 |
| 6     | Finanzierung der Maßnahmen .....   | 16 |
| 7     | Qualitätssicherung der Personalentwicklung .....                                   | 16 |

## 1 Ziele der Personalentwicklung

Personalentwicklung ist als die Gesamtheit aller systematisch gestalteten Prozesse zu verstehen, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial aller Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und weiterzuentwickeln. Zusätzliche Bedeutung erhält sie durch die angespannte Arbeitsmarktsituation (Fachkräftemangel) und unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung. Personalentwicklung ist somit auch ein Instrument der Personalbindung und -gewinnung. Die Personalentwicklung erfolgt in Abstimmung mit dem aktuellen und künftigen Bedarf in Forschung, Lehre, Weiterbildung und Verwaltung. Die dazu erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen müssen an der aufgabenbezogenen Eignung und Befähigung der Beschäftigten sowie ihren Erwartungen an die eigene berufliche Weiterentwicklung orientiert sein. Sie sind mit einem Personalbedarfsplan und daraus abgeleiteten zukünftigen Verwendungsmöglichkeiten zu verknüpfen. Ziel ist es, dass sich die Beschäftigten hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Neigungen, in ihrem Engagement und in ihrer Kreativität optimal zum Wohl der Hochschule Geisenheim entfalten können. Das vielfältige Instrumentarium der Personalentwicklung wird an die unterschiedlichen Ansprüche der Hochschule und der Beschäftigten aus den verschiedenen Bereichen spezifisch angepasst und fortgeschrieben. Hierbei kommt den Führungskräften eine besondere Bedeutung zu.

Klarheit über Ziele ist die Grundvoraussetzung, um bei den Beschäftigten Akzeptanz für ein Personalentwicklungskonzept zu erhalten. Unter Berücksichtigung der Aufgaben der Hochschule und den individuellen Erwartungen der Beschäftigten können für die Hochschule Geisenheim folgende übergeordnete Ziele definiert werden:

- Verbesserte Führungskultur und -kommunikation
- Verbesserte Interne Kommunikation und Zusammenarbeit
- Erhöhte Attraktivität der Hochschule Geisenheim für den wissenschaftlichen Nachwuchs
- Gesteigerte Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit und Gesundheit aller Beschäftigten am Arbeitsplatz
- Erhöhte Fachliche Qualifikationen und soziale Kompetenzen aller Beschäftigten
- Gestärkte Identifikation der Beschäftigten mit der Hochschule Geisenheim
- Attraktive Arbeitgeberin in einer Metropolregion bleiben
- Erfüllte Vorgaben aus der Zielvereinbarung 2016-2020
- Frühzeitig erkannte Nachfolge – und Vertretungsregelungen (Rente, Elternzeit, etc.) und frühzeitig organisierte Nachbesetzung

Personalentwicklung ist dabei als elementare Führungsaufgabe zu sehen, deren Ziel es ist, durch das Führungsverhalten die Beschäftigten zu motivieren und individuell zu fördern. Die Personalentwicklung der Hochschule Geisenheim und somit jede Führungskraft verfolgt das Ziel, Bindeglied zwischen der Hochschule, ihren Zielsetzungen und Aufgaben und den Entwicklungsbedürfnissen der Beschäftigten zu sein. Die Hochschule Geisenheim hat sich entschieden, ein Rahmenkonzept Personalentwicklung zu formulieren, welches für alle Beschäftigten der Hochschule gleichermaßen Gültigkeit besitzt. Darüber hinaus werden für die unterschiedlichen Beschäftigungsgruppen auch zielgruppenspezifische Personalentwicklungskonzepte entwickelt, um die Bedarfe der einzelnen Mitarbeiter\*innen besser berücksichtigen zu können.

## 2 Institutionelle Entwicklung und Verantwortlichkeiten der Personalentwicklung

Das Präsidium der Hochschule Geisenheim ist für das Gelingen einer strategisch ausgerichteten Personalentwicklung hauptverantwortlich. Von ihrer Vorbildfunktion und Richtungsweisung hängt es wesentlich ab, ob die beschriebenen Ziele und Aktivitäten umgesetzt werden. Dabei wird Personalentwicklung nicht als einseitiges Dienstleistungsangebot des Arbeitgebers verstanden, sondern bezieht alle Beschäftigten ein. Verantwortlich für die Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes sind daher auch die Abteilung Personal/Personalentwicklung insbesondere das Sachgebiet Personalentwicklung sowie die Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen der Hochschule Geisenheim. Personalrat, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte und Schwerbehindertenvertretung achten dabei auf eine angemessene Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen der Gruppen, die sie vertreten.

### 2.1 Sachgebiet Personalentwicklung

Personalentwicklung an der Hochschule Geisenheim bedarf einer zentralen institutionellen Verortung, die die Umsetzung ihrer strategischen Aufgaben gewährleistet. Hierzu gehört eine geeignete Anbindung an die Hochschulleitung, die Einbindung in strategische Prozesse und Entscheidungen und die Beratung der Hochschulgremien zu Fragen der Personalentwicklung. Daher wurde im Jahr 2017 eine Vollzeitstelle „Sachgebietsleitung Personalentwicklung“ zusätzlich zur bestehenden 0,5-Stelle neu geschaffen und im Februar 2018 besetzt, um die Personalentwicklungsprozesse und –maßnahmen zukünftig professionell zu steuern und auf die strategischen Ziele der Hochschule auszurichten. Der Personalansatz ist regelmäßig zu überprüfen und einer steigenden Aufgabenwahrnehmung anzupassen. Zu übergreifenden Themen kooperiert das Sachgebiet Personalentwicklung mit anderen Arbeitsbereichen der Hochschule und unterstützt und berät Führungskräfte als Personalentwickler\*innen vor Ort.

### 2.2 Arbeitsgruppe Personalentwicklung

Die Arbeitsgruppe Personalentwicklung wird durch das Sachgebiet Personalentwicklung geleitet und setzt sich wie folgt zusammen:

- Sachgebietsleitung Personalentwicklung
- Leitung Hochschulplanung und -entwicklung
- Sachgebietsleitung Personalmanagement
- Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte
- Schwerbehindertenvertretung
- Personalrat

Die Teilnehmer der Arbeitsgruppe unterstützen und beraten mit ihrer jeweiligen Fachexpertise das Sachgebiet Personalentwicklung bei der Konzeption und Umsetzung einer strategisch ausgerichteten, an den Bedürfnissen der einzelnen Beschäftigungsgruppen orientierten Personalentwicklung. In regelmäßigen Arbeitsgruppensitzungen werden aktuelle Entwicklungen besprochen und ggf. Maßnahmen daraus abgeleitet. Dadurch wird sichergestellt, dass Querschnittsthemen bei der Entwicklung von Personalentwicklungsmaßnahmen Berücksichtigung finden.

Die Arbeitsgruppensitzungen werden protokolliert und dem/der Kanzler\*in zur Verfügung gestellt. In monatlichen Jours fixes zwischen Sachgebietsleitung Personalentwicklung und Kanzler\*in werden die Ergebnisse der Arbeitsgruppe und die abgeleiteten Maßnahmen besprochen und abgestimmt.

### **2.3 Strukturelle Maßnahmen der Personalentwicklung**

Die Strategie der Hochschule und die Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigende Maßnahmen können ihre Wirkung verfehlen, wenn sie nicht auch durch institutionelle Rahmenbedingungen unterstützt werden. Strukturelle Maßnahmen dienen in erster Linie dazu die Transparenz zu erhöhen sowie die Qualität und die Einhaltung der Standards in relevanten Personalverfahren sicherzustellen. Seit der Neugründung sind viele förderliche Strukturen innerhalb kürzester Zeit neu geschaffen und die institutionellen Rahmenbedingungen für die Beschäftigten stetig verbessert worden.

So hat die Hochschule Geisenheim eine Reihe familienfreundlicher Aktivitäten auf den Weg gebracht und in Dienstvereinbarungen geregelt. Dazu gehören u. a. flexible Arbeitszeit, Teilzeitbeschäftigung und Beschäftigung in Telearbeit. Aufgrund der vielfältigen familienfreundlichen Maßnahmen, wurde die Hochschule im Jahr 2018 mit dem Gütesiegel „Familienfreundliche Hochschule des Landes Hessen“ rezertifiziert. Auch das Gütesiegel „Familienfreundlicher Arbeitgeber Land Hessen“ wurde bereits 2015, und erneut 2018 erlangt. Weiterhin strebt die Hochschule eine Vorurteils- und Diskriminierungsfreie Kultur an. Dazu hat sie die Grundlagen gelegt, indem sie 2018 die Charta der Vielfalt unterzeichnete und sich für Vielfalt in der Belegschaft einsetzt. Weiterhin erstellt sie auf Grundlage des Hessischen Gleichberechtigungsgesetzes (GVBl. 2015, S. 637) regelmäßig mehrjährige Frauenförderpläne. Der aktuelle Frauenförderplan hat noch eine Laufzeit bis 2020. Durch eine in die Personalpolitik gut integrierte Schwerbehindertenvertretung wahrt die Hochschule Geisenheim die Rechte der Menschen mit Schwerbehinderung und (über)erfüllt stets die Beschäftigungsquote für Menschen mit Behinderung. In Organisationen sind Konflikte Teil des Arbeitslebens. Um einen gesunden Umgang mit Konflikten zu pflegen und möglichst präventiv solche zu verhindern sowie Eskalationen entgegenzuwirken, hat die Hochschule 2015 eine Dienstvereinbarung für gute Zusammenarbeit geschlossen und Konfliktbeauftragte aus verschiedenen Arbeitsbereichen ernannt.

Auf Grundlage dieser Dienstvereinbarung und des Rahmenkonzepts Personalentwicklung des Landes Hessen führte die Hochschule Geisenheim die formalisierte Durchführung der Jahresgespräche im Rahmen eines Pilotprojekts 2018 ein und evaluiert diese 2019/2020. Damit sind auch Strukturen für eine individuelle und zielgerichtete Personalentwicklung geschaffen, für die Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen Verantwortung übernehmen.

### **2.4 Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen**

Führungskräfte nehmen Personalentwicklung als nicht delegierbare Führungsaufgabe wahr und setzen sich dafür ein, dass die erforderlichen Maßnahmen zur bedarfsgerechten Qualifizierung und Förderung durchgeführt werden. Dazu ist es notwendig, dass die Führungskräfte die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit sowie die Stärken und Schwächen ihrer Beschäftigten kennen und für ihren Verantwortungsbereich eine langfristige Personalplanung betreiben. Die Mitarbeiter\*innen sind für die Umsetzung individueller Personalentwicklungsmaßnahmen mitverantwortlich. Sie sind in besonderer Weise dazu aufgefordert, ihre Entwicklung aktiv zu betreiben, sodass sie über die notwendigen Fertigkeiten

und Kenntnisse verfügen, um heute und zukünftig den Anforderungen und Herausforderungen gerecht werden zu können.

### 3 Zielgruppen der Personalentwicklung

Besondere Aufgabe des Personalentwicklungskonzeptes ist es auch, mit dem Wissen über die Vorgeschichte der Hochschulgründung aus zwei unterschiedlichen Institutionen die Besonderheiten der Hochschule Geisenheim zu erfassen und zu berücksichtigen. Zielgruppe der Personalentwicklung sind alle Beschäftigten der Hochschule Geisenheim.

Durch die unterschiedliche Aufgabenstellung und Verantwortungsbereiche der Beschäftigten der Hochschule Geisenheim definieren sich für die verschiedenen Anspruchsgruppen unterschiedliche Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen, die zielgruppenspezifisch umgesetzt werden müssen. Zu den Zielgruppen zählen im Einzelnen:

Beschäftigte mit Aufgaben im wissenschaftlichen Bereich: Professor\*innen mit und ohne Personalverantwortung mit Aufgaben in Forschung und Lehre (R4);

Wissenschaftlicher Nachwuchs<sup>1</sup>: Hochschulabsolvent\*innen mit promotionsberechtigendem Abschluss inklusive Lehrkräfte für besondere Aufgaben (R1); Promovenden (R2); Post-docs (frühe Qualifizierungsstufe – R2), exzellente berufungsfähige Post-docs (R3); Nachwuchsgruppen-Leitungen (R3); W1 Professuren mit Tenure Track (R3), externe Habilitanden und Habilitierte (R3);

Administrativ-technisches Personal: Mit Aufgaben in der zentralen Verwaltung; in der Studierendenverwaltung; in den landwirtschaftlichen und technischen Betrieben; in den Laboren.

Auszubildende der Hochschule Geisenheim: In der Verwaltung; in den landwirtschaftlichen und technischen Betrieben; in den Laboren.

## 4 Handlungsfelder der Personalentwicklung

### 4.1 Personalplanung

*Ziel: Eine zukunftsorientierte Personalplanung mit aussagekräftigen Aufgabenprofilen zu besetzender Positionen*

Für die Personalentwicklungsplanung ist es erforderlich eine Personalbedarfsplanung aufzustellen, aus der hervorgeht:

- wie viele Beschäftigte,
- mit welchen Qualifikationen,
- für welche Aufgaben,
- wann benötigt werden.

Herausforderungen und nächste Schritte

---

<sup>1</sup> Entsprechend dem „Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017“, wbv-open-access.de.

Grundlage für die Ermittlung des Personalbedarfs sind die strategischen Überlegungen der Hochschule, welche Aufgaben zukünftig auf die Hochschule zukommen und wie diese Aufgaben gebündelt werden. Dabei ist gerade im wissenschaftlichen Bereich zu berücksichtigen, dass Daueraufgaben auch dauerhaft vergeben werden. Diesen Aufgaben werden dann Aufgabenprofile zugeordnet. Erst dann kann die Hochschule Art und Umfang der Qualifikationen und Kompetenzen auch in Bezug auf die Hochschulentwicklungsplanung ableiten, die zur Erfüllung der Aufgabe notwendig sind. Die Hochschule Geisenheim befindet sich in diesem Prozess zwar noch am Anfang, wird aber schrittweise daran arbeiten die Voraussetzungen zu schaffen. Ein erster Schritt sind die Zielvereinbarungen, die die Hochschulleitung mit den Instituten und Führungskräften schließt, aus denen sich die zukünftigen Aufgaben ableiten lassen.

## 4.2 Personalgewinnung und Personalauswahl

*Ziel: Eine adäquate Bewerberansprache und eine qualitätsgesicherte und transparente Auswahl sehr gut qualifizierten nationalen und internationalen Personals*

Personalauswahl bedeutet einen systematischen Abgleich von Eignungspotenzial der Bewerber\*innen und den festgelegten Anforderungen. Ziel ist eine optimale Besetzung der Stellen, d.h. gewährleisten zu können, dass die richtige Person, zur richtigen Zeit, am richtigen Platz eingesetzt werden kann. Das Verfahren muss für die internen und externen Bewerber\*innen fair und nachvollziehbar sein. Die Hochschule Geisenheim greift diesen Punkt durch den vom Präsidium am 01.07.2014 beschlossenen Leitfaden zur Personalauswahl auf. Er legt eine verbindliche Verfahrensweise bei Einstellungsverfahren fest und ist gleichzeitig eine Arbeitshilfe für alle Personen, die mit der Einstellung von Beschäftigten befasst sind.

Herausforderungen und nächste Schritte

Zukünftig wird die Personalgewinnung und –auswahl moderner und serviceorientierter gestaltet sowie verstärkt als Bewerbungsmanagement verstanden werden. Digitalisierung wird zunehmend bei den Prozessen rund um die Personalansprache und Personalgewinnung Einzug finden. Interessenten erreicht man heute nur noch selten über konventionelle Stellenausschreibungen auf den Karriereseiten und -portalen der Tageszeitungen.

Deshalb wird erwogen, zukünftig den Bewerbungsprozess digitaler zu gestalten und eventuell eine Bewerbungsmanagement-Software einzusetzen. Diese unterstützt alle Phasen des Bewerbermanagements, von der Definition des stellenbezogenen Anforderungsprofils über die Bewertung der eingehenden Bewerbungen bis zum ersten Arbeitstag der ausgewählten Mitarbeiterin bzw. des ausgewählten Mitarbeiters (Onboarding-Prozess) sowie der Versendung von Absagen an die übrigen Bewerber\*innen.

## 4.3 Integration neuer Mitarbeiter\*innen

*Ziel: Schnelle und zielführende Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Weiterentwicklung der etablierten Willkommenskultur*

Die erfolgreiche fachliche und soziale Integration neuer Mitarbeiter\*innen sowie auch derjenigen an der Hochschule Beschäftigten, die neue Tätigkeitsbereiche übernehmen, ist von erheblicher Bedeutung. Eine systematische und gezielte Einarbeitung ist unverzichtbar, um neu gewonnenes, kompetentes und engagiertes Personal dauerhaft zu motivieren, kontinuierlich zu fördern und weiter zu entwickeln. Dies wird mit klar strukturierten Einarbeitungsplänen gewährleistet.

Die Hochschule hat dazu 2016 eine Dienstvereinbarung über die strukturierte Einarbeitung und Integration von Mitarbeiter\*innen in Kraft gesetzt und eine Checkliste „Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ sowie ein Muster für Einarbeitungsgespräche und erste Feedbackgespräche zur Verfügung gestellt. Die Unterlagen sind allen Mitarbeiter\*innen der Hochschule Geisenheim über das Intranet zugänglich.

Bei Bedarf sind Maßnahmen zur zielführenden Einarbeitung mit dem Sachgebiet Personalentwicklung abzusprechen, wenn z.B. Weiterbildungsmaßnahmen wahrgenommen werden sollen. Darüber hinaus werden für bestimmte Personengruppen gesonderte Einarbeitungsverfahren entwickelt. So erfordert die besondere Situation der neuberufenen (Qualifikations-) Professuren ein individuelles Onboarding-Verfahren<sup>2</sup>.

#### Herausforderungen und nächste Schritte

Bisher hängt die erfolgreiche Einarbeitung und Versorgung mit relevanten Informationen ausschließlich von dem Engagement der Führungskraft ab. Das Intranet der Hochschule Geisenheim wird zwar stetig weiterentwickelt und bietet aktuell wesentliche Informationen über Regelungen der Arbeitszeiten, Dienstreisen und Dienstvereinbarungen u.a., ist aber in der Anwenderfreundlichkeit zu optimieren. Darüber hinaus sollen die Beschäftigten zu Beginn Ihres Stellenantritts besser mit hochschulrelevanten Informationen versorgt werden. Folgende Maßnahmen sollen im Rahmen des Einstellungsprozesses zukünftig ausgearbeitet und implementiert werden:

*Erstellen einer Begrüßungsmappe für neue Mitarbeiter\*innen:* Eine Begrüßungsmappe, die die wichtigsten Informationen zu Dienstvereinbarungen, Ansprechpartnern, Campus-Plan, Arbeitszeitregelungen, Angebote für Mitarbeiter\*innen (Hochschulsport, Mensa, etc.) usw. enthält kann dazu dienen, den neuen Mitarbeiter\*innen den Einstieg zu erleichtern.

*Begrüßungstermine / Austausch mit anderen Fachgebieten oder Organisationseinheiten:* Die/der Vorgesetzte definiert, mit welchen Organisationseinheiten und Personen der/die neue Mitarbeiter\*in zukünftig enger zusammenarbeiten wird. Dabei kann sie/er die Beratung des Sachgebiets Personalentwicklung in Anspruch nehmen. Die Kolleginnen und Kollegen, die enger mit dem/der neuen Mitarbeiter\*in zusammenarbeiten, laden sie/ihn in den ersten Arbeitswochen zu Kennenlern-, Einarbeitungs- oder Schulungsterminen ein, erläutern das Arbeitsgebiet, zu verwendende Dokumente oder Prozesse.

*Einführungsveranstaltungen:* Quartalsweise gibt es Termine für alle neuen Mitarbeiter\*innen. Im Rahmen der Dienstversammlungen werden die neuen Mitarbeiter von der Hochschulleitung vorgestellt. Dadurch kann die Identifizierung mit der Hochschule gestärkt werden und auch das Präsidium bekommt regelmäßig einen Überblick, wer neu an der Hochschule angefangen hat. Gerade bei einer kleinen Hochschule wie der Hochschule Geisenheim ist das fast familiäre Miteinander ein wichtiges Gut, dass man durch Einführungsveranstaltungen und Begrüßungstermine auch neuen Mitarbeiter\*innen vermitteln kann.

## 4.4 Wertschätzende Personalführungskompetenz und -kultur

*Ziel: Eine Personalführungskultur der gegenseitigen wertschätzenden und vertrauensvollen Zusammenarbeit auf allen Ebenen*

---

<sup>2</sup> Näheres regelt das Personalentwicklungskonzept für wissenschaftliches Personal und wissenschaftlichen Nachwuchs

Die Führungskräfte haben eine besondere Verantwortung für die Zielerreichung und Weiterentwicklung der Hochschule Geisenheim. Des Weiteren sind sie für die Initiierung neuer Projekte und Aktivitäten verantwortlich. Sie sind Vorbild für ihre Mitarbeiter\*innen und tragen mit ihrem Verhalten wesentlich zur Motivation bei. Bei einer ihrer wesentlichen Führungsaufgaben, der individuellen Personalentwicklung der Mitarbeiter\*innen, werden sie durch das Sachgebiet Personalentwicklung unterstützt.

Dazu gehören u. a. strukturierte Weiterbildungsangebote, die landesweit und hochschulübergreifend vorliegen. Dabei wird auf das Fortbildungskonzept für hessische Führungskräfte, das Angebot der Zentralen Fortbildung der hessischen Landesverwaltung (Hessisches Ministerium des Inneren und für Sport, HMdIS) und das Angebot der Arbeitsgruppe Wissenschaftliche Weiterbildung im Verbund Hessischer Hochschulen (AGWW) verwiesen.

Herausforderungen und nächste Schritte

Zukünftig soll ein Konzept zur Führungskräfteentwicklung entstehen, das die besonderen Bedarfe der einzelnen Organisationseinheiten berücksichtigt. Darüber hinaus strebt die Hochschule Geisenheim an, gemeinsam mit den Führungskräften auf Grundlage der Leitlinien ein Führungsleitbild zu entwickeln.

## **4.5 Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten**

*Ziel: Erhalt und Entwicklung beruflicher Handlungsfähigkeit*

### **4.5.1 Kompetenzförderung der Beschäftigten**

Der individuelle Förderbedarf der Mitarbeiter\*innen ist im Einzelfall von der Führungskraft zu ermitteln. Hierzu kann u. a. das Instrument des Jahresgesprächs dienen. Einvernehmlich sollen, soweit erforderlich, gezielt Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten vereinbart werden. Besteht darüber hinaus der Wunsch der/des Beschäftigten nach persönlicher Weiterbildung, so kann diese auf Antrag erfolgen. Unter diese Kategorie fallen alle persönlichen Fortbildungsmaßnahmen, die nicht ausschließlich der Anpassungsqualifizierung dienen oder unmittelbar am Arbeitsplatz erforderlich sind.

Herausforderungen und nächste Schritte

Unabhängig von dem persönlichen Förderbedarf gibt es Kompetenzfelder, die für die Hochschule von besonderer Bedeutung sind. Die Sprachkompetenz der Beschäftigten in allen Bereichen zu erhöhen ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Internationalisierung der Hochschule. Dazu wird das SG Personalentwicklung in Zusammenarbeit mit dem International Office und in Abstimmung mit der Hochschulleitung geeignete Sprachfördermaßnahmen weiterentwickeln und implementieren.

Auch Digitalisierung wird ebenso nur erfolgreich betrieben werden können, wenn die Beschäftigten in der Anwendung kontinuierlich und zielgruppenadäquat weitergebildet werden. Auch hier wird das SG Personalentwicklung in Zusammenarbeit mit den Organisationseinheiten und Beschäftigungsgruppen geeignete Maßnahmen entwickeln.

### **4.5.2 Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement**

Die Sicherheit und Gesundheitsfürsorge für ihre Mitarbeiter\*innen ist ein wichtiges Anliegen der Hochschule Geisenheim. Neben den bereits vorhandenen gesetzlichen Vorgaben hat die

Hochschule noch weitere Maßnahmen zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz entwickelt und umgesetzt. Die jährlich stattfindenden Gesundheitstage sind fester Bestandteil der systematischen Gesundheitsvorsorge. Neben verschiedenen Vorträgen zum Beispiel zu Gesundheit und Ernährung gibt es an den Gesundheitstagen auch die Möglichkeit, kostenlos an individuellen Einzelterminen mit Screenings und Messungen teilzunehmen oder sich persönlich beraten zu lassen.

Außerdem haben alle Beschäftigten die Möglichkeit, an den Kursen des Hochschulsports teilzunehmen. Das Angebot ist meist kostenlos und deckt eine Vielzahl von Sportmöglichkeiten<sup>3</sup> ab. Bei zwei Fitnessstudios in der Region besteht die Möglichkeit von vergünstigten Mitgliedschaften. Des Weiteren wird die Teilnahme an Sportveranstaltungen gefördert. Zur Gesundheitsfürsorge gehören auch Maßnahmen zur Suchtprävention und Suchtberatung und die „Dienstvereinbarung über Alkohol am Arbeitsplatz, Missbrauch von Suchtmitteln sowie die Hilfe für Suchtkranke und Suchtgefährdete“. An der Hochschule Geisenheim wurden Suchtbeauftragte bestellt, die den betroffenen Mitarbeiter\*innen beratend zur Seite stehen.

Zur Förderung und zum Schutz der Gesundheit am Arbeitsplatz bietet die Hochschule Geisenheim nach § 84 Abs. 2 SGB IX ein betriebliches Eingliederungsmanagement an. Beschäftigte, die innerhalb der zurückliegenden 12 Monate insgesamt mehr als 6 Wochen arbeits- oder dienstunfähig erkrankt waren, wird ein Verfahren zur betrieblichen Wiedereingliederung angeboten. Das Verfahren wird nur auf ausdrücklichen Wunsch des Beschäftigten durchgeführt und kann zu jedem Zeitpunkt ohne weitere Begründung abgebrochen werden. Das betriebliche Eingliederungsmanagement dient dazu,

- die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten wiederherzustellen, zu erhalten und zu fördern
- einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen
- zu verhindern, dass Beschäftigte krankheitsbedingt den Arbeitsplatz verlieren oder aus dem Berufsleben ausscheiden

Herausforderungen und nächste Schritte

Zukünftig sollen im Rahmen des Gesundheitsmanagements noch mehr Angebote und Maßnahmen zur Erhaltung und zur Verbesserung der Gesundheit am Arbeitsplatz entwickelt werden. Hierzu wurden personelle Kapazitäten geschaffen (0,5 FTE). Zu den psychischen Belastungen am Arbeitsplatz ist eine Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt, um Gefährdungen zu identifizieren und geeignete Maßnahmen ableiten zu können. Das SG Gesundheitsmanagement wird die weiteren Maßnahmen mit den Sozialpartnern und dem SG Personalentwicklung in regelmäßig stattfindenden Besprechungen abstimmen.

#### **4.5.3 Kommunikation und Zusammenarbeit**

Auch die interne Kommunikation und Zusammenarbeit, vor allem auch bereichsübergreifend, spielt eine entscheidende Rolle an der Hochschule Geisenheim. Gegründet aus zwei Vorgängerinstitutionen, wird verstärkt an der Identifikation und das Zusammengehörigkeitsgefühl gearbeitet werden. Vor allem Mitarbeiter\*innen, die häufiger über Email oder Telefon Kontakt haben, sollen die Vorteile einer kleinen Hochschule nutzen

---

<sup>3</sup> Zu den Angeboten gehören u. a. Badminton, Basketball, Fußball, Volleyball, Schwimmen, Fitnesskurse, Yoga, Ju Jutsu, Karate

und sich früh auch persönlich kennenlernen und Einblicke in das gegenseitige Arbeitsfeld bekommen. Die Zusammenarbeit wird so erheblich erleichtert.

Zur Förderung des Austauschs haben neue Professor\*innen seit 2016 bei Antrittsvorlesungen die Möglichkeit, sich und ihren Forschungsbereich vorzustellen. Seit Sommer 2017 erscheint der interne Newsletter regelmäßig mit Informationen aus den Organisationseinheiten und Personalien.

#### Herausforderungen und nächste Schritte

Die persönliche Kommunikation auf allen Ebenen zu fördern, ist das Bestreben der Hochschule Geisenheim. Dazu wird das SG Personalentwicklung einzelne Beschäftigungsgruppen gezielt ansprechen und gemeinsam Formate entwickeln, die den Austausch untereinander und damit das gegenseitige Verständnis fördern.

#### 4.5.4 Vereinbarkeit von Beruf und Familie

*Ziel: Stärkung der Mitarbeiterbindung und der Leistungsmotivation, Stärkung der Attraktivität als Arbeitgeber*

##### **Flexible Arbeitszeit, Tele- und Teilzeitarbeit**

Eine familienbewusste Personalpolitik an der Hochschule Geisenheim zeichnet sich dadurch aus, dass unter anderem ein flexibles Arbeitszeitmodell, Möglichkeiten der Telearbeit, Beurlaubungs- und Teilzeitmöglichkeiten geboten werden.

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit, insbesondere auch die Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung, bietet die Chance, persönliche, gesundheitliche und familiäre Belange mit dienstlichen Interessen zeitlich in Übereinstimmung zu bringen. Die zeitlichen Flexibilisierungen führen in der Regel zu einer höheren Zufriedenheit der Bediensteten und beeinflussen positiv die Motivation.

Die Möglichkeit zur Telearbeit trägt nachhaltig und maßgeblich zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei. Der relevante Faktor für die Verbesserung der beiden Lebensbereiche ist eine spürbare Reduzierung der Koordinationsleistung bzw. -belastung zwischen Beruf und Familie durch die spürbare Steigerung der Arbeitszeitflexibilität.

##### **Familienfreundliche Hochschule**

Die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewinnt, insbesondere auch aufgrund der demografischen Entwicklung in Deutschland, immer mehr an Bedeutung. Durch eine familienbewusste Personalpolitik wird eine Balance zwischen beruflichen Anforderungen und familiärer Verantwortung hergestellt, die eine bessere und belastungsärmere Koordinierung beider Lebensbereiche zulässt.

Die Hochschule Geisenheim hat ein Familien-Servicebüro mit einem/r Ansprechpartner\*in für Familienfreundlichkeit. Das Servicebüro ist die zentrale Anlauf- und Koordinationsstelle für alle (werdenden) Eltern und für diejenigen, die sich neben dem Beruf um pflegebedürftige Angehörige kümmern. Mit diversen Angeboten werden Studierende und die Mitarbeiter\*innen unterstützt, Studium oder Beruf bestmöglich mit dem Familienleben zu vereinbaren. Die Angebote erstrecken sich dabei von Beratungs- und Serviceleistungen über praktische Hilfe und Vergünstigungen:

- Eltern-Kind-Zimmer
- Wickelraum
- Spielecke und Mobile Spielkisten
- First-Aid-Notebook
- Kinder-Ferienfreizeit
- Beratung und Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen durch einen qualifizierten Pflege-Guide

Die Hochschule Geisenheim arbeitet intensiv daran, die Kinderbetreuungssituation für die Beschäftigten der Hochschule zu verbessern.

#### 4.5.5 Vorurteils- und diskriminierungsfreie Hochschule

Die Vorgaben des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes vom 14. August 2006 (AGG, BGBl. I S. 1897) zur Vermeidung von Diskriminierung aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität werden beachtet und finden in allen Dokumenten Berücksichtigung. Die Arbeitsgruppe Personalentwicklung mit den Sozialpartnern trägt Sorge dafür, dass bei allen Maßnahmen die Bedürfnisse der unterschiedlichen Interessengruppen Beachtung finden. Weiterhin hat die Hochschule Geisenheim die Charta der Vielfalt unterzeichnet und damit ein klares Bekenntnis zur Förderung der Vielfalt abgelegt. Die Schulungen zum AGG erfolgen über ein e-learning Angebot der Zentralen Fortbildung Hessen.

Auf Grundlage des Hessischen Gleichberechtigungsgesetzes erstellt die Hochschule Geisenheim regelmäßig mehrjährige Frauenförderpläne, der aktuelle hat noch eine Laufzeit bis 2020. In vielen Bereichen ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen weiblichen und männlichen Beschäftigten erreicht. Besonderer Anstrengungen bedarf es aber noch in einigen wissenschaftlichen Bereichen. Dazu nimmt die Hochschule u. a. an dem landesweiten Programm „Mentoring Hessen - Frauen in Wissenschaft und Wirtschaft“ teil. Das Mentoring-Programm richtet sich neben den Studentinnen in MINT-Fächern an Doktorandinnen, Post-Doktorandinnen und Wissenschaftlerinnen aller Fächer, die am Berufsübergang stehen oder ein Karriereziel in der Wissenschaft oder Wirtschaft verfolgen.

#### 4.6 Austrittsmanagement

*Ziel: Begleitung von Karriereübergängen und Sicherung des organisationalen Wissens sowie vorausschauende Nachfolgeplanung*

Gerade an Hochschulen mit der besonderen Situation von Drittmittelfinanzierten Stellen und der damit verbundenen relativ hohen Quote an Befristungen und Mitarbeiterfluktuation ist eine strukturierte Beendigung des Arbeitsverhältnisses ebenso wichtig, wie eine strukturierte Einarbeitung. Durch einen strukturierten Prozess am Ende eines Arbeitsverhältnisses kann auch dem Verlust des organisationalen Wissens entgegengewirkt werden. An der Hochschule Geisenheim werden die Führungskräfte und der/die betroffene Mitarbeiter\*in fristgerecht über ein bevorstehendes Vertragsende unterrichtet. Dies bietet der/dem Vorgesetzten die Möglichkeit über eine Vertragsverlängerung, Entfristung oder Beendigung des Arbeitsverhältnisses zu entscheiden und die weitere Vorgehensweise gemeinsam zu besprechen. Jeder/jede Mitarbeiter\*in erhält am Ende seines/ihres Arbeitsverhältnisses unaufgefordert ein qualifiziertes Arbeitszeugnis.

Herausforderung und nächste Schritte

Das SG Personalentwicklung wird dazu mit den Organisationseinheiten weitere Formate entwickeln, die das Ende der Arbeitsbeziehung verlässlich regeln und dem Wissensverlust entgegenwirken. Diese Regelungen sollten die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter\*innen ebenso berücksichtigen wie die der Organisationseinheiten.

## 5 Allgemeine Instrumente der Personalentwicklung

### 5.1 Möglichkeiten der fachlichen und außerfachlichen Fort- und Weiterbildung

Die Leistungsfähigkeit der Hochschule Geisenheim wird von der Qualifikation und dem Engagement ihrer Mitarbeiter\*innen bestimmt. Aus-, Fort- und Weiterbildungen sollen die Beschäftigten auf künftige Anforderungen und komplexer werdende Aufgaben vorbereiten. Die dienstliche Fortbildung soll zur Motivation und Arbeitszufriedenheit beitragen sowie die persönliche Entwicklung und Mobilität sowie Kompetenzen im Umgang mit der stetig wachsenden Internationalisierung und Digitalisierung fördern. Die hessischen Hochschulen haben in gewissem Umfang die Möglichkeit, Beschäftigte zu Fortbildungsveranstaltungen zu entsenden, die zentral vom Land und damit unabhängig von den Haushaltsmitteln der Hochschulen finanziert werden.

#### Fortbildungskooperationen und Plattformen

Das Angebot der Zentralen Fortbildung der hessischen Landesverwaltung (ZFH) und das Angebot der AGWW steht allen Beschäftigten kostenfrei offen. Die Angebote des Hessischen Verwaltungsschulverbandes (HVSV) und der Hessischen Zentrale für Datenverarbeitung (HZD), sowie weiterer hochschulspezifischer Anbieter können vergünstigt wahrgenommen werden. Die Beschäftigten werden regelmäßig per Email bzw. über den internen Newsletter über konkrete Weiterbildungsangebote informiert. Kompetenzfelder zu denen Seminare, Workshops und zertifizierte Weiterbildungen angeboten werden, werden im folgenden Überblick dargestellt:

| ZFH                   | AGWW                 | HVSV                  | HDZ                    |
|-----------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|
| Führung und Leitung   | Hochschuldidaktik    | Verwaltungssteuerung  | Microsoft Office       |
| Internationalität     | Führungskompetenz    | Management            | Datenbanksysteme       |
| Verwaltungsmanagement | Hochschulentwicklung | Informationstechniken | Anwendungsentwicklung  |
| Gesundheitsmanagement | Methodenkompetenz    | Betriebswirtschaft    | Betriebssysteme        |
| Sozialkompetenz       | Sozialkompetenz      | Methodenkompetenz     | Netzwerke              |
| Methodenkompetenz     |                      | Sozialkompetenz       | DTP, Grafik und Design |

#### Interne Fort- und Weiterbildungsangebote

Das eigene Weiterbildungsangebot der Hochschule Geisenheim versteht sich als Ergänzung zu den Angeboten der ZFH, der AGWW, des HVSV und der HZD, sowie weiterer hochschulspezifischer Anbieter wie Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM), deutscher Hochschulverband (DHV) und andere.

Bisher werden in unterschiedlichen Organisationseinheiten eigene Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten. Ziel ist es, das eigene Fort- und Weiterbildungsangebot weiter auszubauen. Priorität haben dabei fachliche Weiterbildungen,

die die Internationalisierung und Digitalisierung der Hochschule Geisenheim unterstützen, sowie außerfachliche Angebote zur Stärkung der Sozial- und Personalführungskompetenz.

### Allgemeine Mobilitätsförderungsangebote der Hochschule

Den Beschäftigten wird durch „**Rotation**“, durch „**Perspektivwechsel**“ oder im Rahmen des „**Erasmus-Programms**“ die Möglichkeit geboten, für einen gewissen Zeitraum den Arbeitsplatz zu wechseln.

Bereitschaft zu Mobilität und vielfältigen Erfahrungen sind für alle Beschäftigten, insbesondere für Führungskräfte wichtig, um den ständig wachsenden und komplexer werdenden Anforderungen an die Organisation gerecht zu werden. Die Bereitschaft, Erfahrungen in unterschiedlichen Aufgabenbereichen zu erwerben, wird zusätzlich durch das landesweite Rotationsverfahren unterstützt, welches vorerst nur für verbeamtete Verwaltungskräfte ausgelegt ist. In der hessischen Landesverwaltung ist die **Rotation** als Voraussetzung für einen beruflichen Aufstieg erforderlich

Unter **Perspektivwechsel** ist der Tausch des eigenen Arbeitsplatzes mit einer Kollegin bzw. einem Kollegen einer anderen Hochschule für einen gewissen Zeitraum vorgesehen. Der Aufenthalt sollte mindestens eine Woche betragen und kann ein paralleler Tausch des Arbeitsplatzes oder eine gegenseitige Hospitation sein. Der Vorschlag sollte der/dem Vorgesetzten und der Kanzlerin/dem Kanzler mit kurzer Erläuterung dargelegt werden. Die Genehmigung erfolgt durch die/den Vorgesetzten und die Kanzlerin/den Kanzler. Nach dem Perspektivwechsel wird ein Erfahrungsbericht vorgelegt. Auch ein Perspektivwechsel innerhalb der Hochschule ist möglich und wird gefördert.

Im Rahmen des **Erasmus-Programms** können Dozentinnen und Dozenten sowie Beschäftigte der Hochschule Geisenheim zu Fort- und Weiterbildungszwecken einen Aufenthalt an einer ausländischen Partnerhochschule oder ein ausländisches Unternehmen durchführen (Mobilitätsförderprogramme). Die Mindestaufenthaltsdauer ist dabei jeweils fünf Tage, die Höchstförderdauer umfasst sechs Wochen. Die Kontaktaufnahme mit der ausländischen Hochschule oder dem ausländischen Unternehmen erfolgt in Absprache mit dem International Office durch die Teilnehmerin oder den Teilnehmer selbst. Interessierte sollten sich mindestens 6 Monate vor Ihrem geplanten Auslandsaufenthalt an das International Office wenden.

## 5.2 Strukturierte Mitarbeitergespräche

### Zielvereinbarungsgespräche

Die Zielvereinbarungen sind ein wichtiges Instrument der Zusammenarbeit und Führung. Dabei müssen Ziele messbar, klar definiert und erreichbar sein und sollen grundsätzlich gemeinsam und einvernehmlich zwischen Führungskraft und Mitarbeiter festgelegt werden (vgl. Erlass „Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung“). Die Vereinbarung von Zielen und deren Controlling können im Rahmen des Jahresgespräches erfolgen, aber auch im Rahmen von Einarbeitungsterminen (vgl. Dienstvereinbarung über die strukturierte Einarbeitung und Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der Hochschule Geisenheim). Bei kurzfristigen Projekten und häufigen Aufgabenwechseln sind kürzere Zeitabstände nach Ermessen der Führungskraft notwendig. Zielvereinbarungen können mit einzelnen Personen oder mit Gruppen von Personen abgeschlossen werden, wenn dies zweckmäßiger ist.

## **Statusgespräche**

Statusgespräche stellen eine Art ergänzendes Zwischengespräch zu den Zielvereinbarungsgesprächen dar. In ihnen erfolgt eine Rückmeldung darüber, wo sich der/die Mitarbeiter\*in auf dem Weg zur Zielerreichung befindet. Dadurch können Abweichungen von vereinbarten Zielen frühzeitig entgegengewirkt werden, um den Erfolg der Zielerreichung zu sichern und zu unterstützen. Außerdem bietet dies die Möglichkeit, die Rahmenbedingung unter denen die Ziele vereinbart wurden, erneut zu prüfen und die Ziele ggf. an die neue Situation anzupassen. Das SG Personalentwicklung stellt dazu einen Vorbereitungsbogen inkl. Checkliste sowie weitere Materialien zur Unterstützung der Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen zur Verfügung.

## **Jahresgespräche**

Jahresgespräche sind ein wesentlicher Baustein der Personalentwicklung für die Beschäftigten, da dort Vorgesetzte und Mitarbeiter\*innen neben der Arbeitssituation, Personalführungsthemen, kollegialer Zusammenarbeit auch Entwicklungswünsche und –möglichkeiten gemeinsam erörtern können. Daher verpflichtet sich die Hochschule Geisenheim zur regelmäßigen Durchführung von Jahresgesprächen. Dies geschieht auf Grundlage mit den Vorgaben des Rahmenkonzeptes Personalentwicklung in der Hessischen Landesverwaltung, sowie deren Grundsätzen über Zusammenarbeit und Personalführung. Die formalisierte Durchführung der Jahresgespräche wurde im Rahmen eines Pilotprojekts 2018 eingeführt wird 2019 evaluiert und 2020 auf die Organisationseinheiten ausgerollt.

Die Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen werden bei der Durchführung der Jahresgespräche durch Schulungsangebote, einen Vorbereitungsbogen inkl. Checkliste sowie weitere Materialien unterstützt. Durch ein qualitätsgesichertes Verfahren wird sichergestellt, dass die von den Gesprächspartnern unterschriebene Durchführungsbestätigung, dem Sachgebiet Personalentwicklung zugesandt und dort registriert wird.

## **5.3 Individuelle Unterstützungsangebote**

### **Beratung und Coaching**

Zu den Aufgaben des SG Personalentwicklung gehört auch, die Beschäftigten der Hochschule, insbesondere die Führungskräfte in Fragen der persönlichen und organisationalen Personalentwicklung zu beraten. Darüber hinaus können Führungskräfte und Beschäftigte mit Aufgaben im wissenschaftlichen Bereich, ein individuelles Coaching beim SG Personalentwicklung beantragen.

### **Mentoring und funktionale Äquivalente**

Mentoring ist ein Prozess der informellen Übertragung von Wissen, Sozialkapital und psychosozialer Unterstützung, die vom Empfänger für die Arbeit, Karriere oder berufliche Entwicklung als relevant eingestuft werden. Mentoring schließt üblicherweise eine persönliche, informelle Kommunikation für einen bestimmten Zeitabschnitt ein. Eine (berufs-)erfahrene Person (Mentor\*in) steht einer weniger erfahrenen Person (Mentee) über einen festgelegten Zeitraum hinweg unterstützend und beratend zur Seite.

Den Empfehlungen des Bundesverbandes „Mentoring in der Wissenschaft“ folgend, wird der Begriff Mentoring ausschließlich im Kontext der Förderung der Nachwuchswissenschaftler verwendet. Das Konzept, bzw. die Funktion des Mentorings ist auch für andere

Beschäftigungsgruppen der Hochschule interessant. Daher wird sie Formate für unterschiedliche Zielgruppen unter anderem Namen entwickeln, die die Funktion des Mentorings erfüllen. Dazu gehören z. B. das Konzept der Patin/des Paten bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter\*innen.

## **Mediation**

Die Hochschule Geisenheim hat Konfliktbeauftragte ernannt, die ratsuchende Beschäftigte in Konfliktsituationen zunächst dabei unterstützen herauszufinden,

- wie sie selbst versuchen können, den Konflikt zu lösen
- ob sie Vorgesetzte, Personalrat oder andere beratende Institutionen einbeziehen sollten
- ob ein durch Dritte moderiertes Gespräch (Mediation) zu einer Lösung des Konflikts beitragen kann
- wie sie ggf. die andere Konfliktpartei zu einem solchen Gespräch motivieren können.

Es ist nicht die Aufgabe der Konfliktbeauftragten den Konflikt aktiv zu lösen oder einen Schiedsspruch auszusprechen. Sie enthalten sich deshalb einer Bewertung des Konflikts und ergreifen niemals Partei für einen der Beteiligten. Auf Wunsch der Betroffenen kann jedoch eine Mediation mit Hilfe eines externen Mediators durchgeführt werden.

## **6 Finanzierung der Maßnahmen**

Die für die Fortbildung erforderlichen Haushaltsmittel leiten sich von der Höhe der Personalkosten und des Fortbildungsbedarfs ab. Zusätzlich hat das Land in den letzten Jahren die Mittel zur Finanzierung der zentralen Fortbildung erheblich erhöht. Dies bietet der Hochschule Geisenheim die Möglichkeit, unabhängig von eigenen Haushaltsmitteln, Beschäftigte zu Fortbildungsveranstaltungen zu entsenden. Durch die erst vor kurzer Zeit erfolgte Besetzung der Sachgebietsleitung Personalentwicklung war es bisher nicht möglich den zusätzlichen finanziellen Jahresbedarf zur Erreichung der genannten Zielsetzungen zu prüfen. Die Hochschulleitung wird dazu zunächst Prioritäten in der Maßnahmenumsetzung festlegen.

## **7 Qualitätssicherung der Personalentwicklung**

In enger Zusammenarbeit mit dem Qualitätsmanagement wird ein geeignetes Controlling der Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgen. Neue Instrumente und Verfahren werden qualitätsgesichert etabliert. Bestehende Prozesse werden sukzessive überprüft und auch nach qualitätserhöhenden Gesichtspunkten überarbeitet.

Langfristig ist vorgesehen, das Personalentwicklungskonzept kontinuierlich fortzuschreiben und weiterzuentwickeln. Dabei sollen sowohl die Regelungen für die hessische Landesverwaltung, die Ergebnisse der Evaluierung der Personalentwicklung der Hochschule Geisenheim, wie auch die allgemeine Organisationsentwicklung der Hochschule Geisenheim, Berücksichtigung finden.