



Leadership TEAM AWARD 2014

AUSSCHREIBUNG

Wandel gestalten - JGU-LEADERSHIP-
Kultur entwickeln

JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ



Nicht nur die beiden Preisträgerteams haben wunderbare Beispiele für gutes Führungshandeln und gute Zusammenarbeit im Team vorgestellt. In jeder Bewerbung konnten wir Beispiele finden, die aufgezeigt haben, wie die Führungsleitlinien der JGU im Alltag gelebt werden.

Deshalb möchten wir an dieser Stelle noch einmal alle Teams würdigen und uns herzlich bedanken – für die Bewerbung und das zur Verfügung stellen ihrer Beispiele für diese Veröffentlichung.

Führungsverantwortung gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeichnet sich dadurch aus,...

Ein Lehrstuhlteam hat einen ausführlichen Leitfaden für neue Lehrende entwickelt. Alle notwendigen Informationen erhalten hier die neuen Lehrende in gebündelter Form, angefangen von der ZDV-Kennung in Kombination mit dem vom Lehrstuhl genutzten Plattformen wie Jogustine, ILIAS und Teamweb, über Lehrveranstaltungen und Prüfungen mit ihren formalen Richtlinien (Teilnehmer-zahlen, An- UND Abmeldung etc.) und den Richtlinien, die sich das Team selbst gegeben haben (Was verstehen wir unter aktive Teilnahme in Lehrveranstaltungen? Korrekturzeiten von Hausarbeiten etc.), relevante Termine wie die Teamsitzungen und Kolloquien, alle Ansprechpartner/-innen des Lehrstuhls und wichtige Links. Weiterhin finden neue Lehrende hier auch die Antworten auf Fragen wie „Wie stelle ich einen Urlaubsantrag?“, „Welche Regelungen gibt es bzgl. Konferenzteilnahmen?“, „Wie bekomme ich meinen Bibliotheksausweis und Mensakarte?“ etc.

...dass man mit ihnen gemeinsam eine offene, sachbezogene, zielorientierte und ehrliche Kommunikation pflegt.

Ein weiteres Team berichtet, dass Verantwortlichkeiten für bestimmte Beratungsthemen auf unterschiedliche Teammitglieder verteilt sind, wobei jedes Thema von mindestens zwei Berater/-innen abgedeckt wird. Neue Teammitglieder können zum Einstieg in den Beratungen der erfahrenen Kolleg/-innen hospitieren. Während dieser Hospitationen werden sie direkt in das Beratungsgeschehen eingebunden. Haben sie selbst Fragen oder Probleme, werden sie von den Kolleg/-innen direkt unterstützt. Die Hospitationsmöglichkeit steht so lange zur Verfügung, bis das neue Teammitglied ausreichend Sicherheit gefunden hat und Beratungsgespräche selbständig durchführt.

...dass sie ermuntert werden, Verantwortung für ihre Aufgaben zu übernehmen, und dass sie dabei Unterstützung erfahren.

Einarbeitung neuer Teammitglieder

Führungsverantwortung gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeichnet sich dadurch aus,...

In einem weiteren Team wurde eine Willkommenskultur etabliert. So wird schon für den ersten Tag die Einfahrterlaubnis organisiert, das neue Teammitglied wird zeitnah auf der Homepage vorgestellt und ein eigenständig erstellter Leitfaden für neue Mitarbeiter/-innen wird zur Verfügung gestellt, der grundlegende organisatorische Notwendigkeiten erläutert, wie z.B. die Einrichtung von Telefon, Organisationspostfächern, Gruppenlaufwerken, Erhalt des Bibliotheksausweis etc. Er/Sie erhält eine Einführung in die universitären Strukturen und eine Campusführung, um den neuen Arbeitsplatz und die Universität möglichst gut kennen zu lernen. Das neue Teammitglied wird weiterhin bei relevanten Fachbereichsangehörigen persönlich vorgestellt und in die bestehenden Netzwerke mit Promovierenden anderer Lehrstühle eingebunden.

...dass ihnen unabhängig von ihrem Status Respekt, Wertschätzung und Loyalität entgegengebracht werden.

Da bei der Einarbeitung und auch Verabschiedung neuer Mitarbeiter/-innen immer wieder gleiche Aufgaben anfallen bzw. grundlegende Vereinbarungen und Regeln kommuniziert werden müssen, wurde im Team zur besseren Übersicht eine ausführliche Checkliste für den Fall „der/die Mitarbeiter/-in kommt/geht“ entwickelt, die von der Führungskraft bzw. den verantwortlichen Ansprechpartner/-innen gepflegt/überprüft wird. Hier sind zum einen alle notwendigen organisatorischen Regelungen und Vereinbarungen (Vorstellungsrunde in relevanten Fachabteilungen an der JGU, Einrichtung Arbeitsplatz, Serverzugang, Telefonnummer, Informationen und Absprachen zu Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen und Serviceversprechen) mit entsprechenden Verantwortlichkeiten im Team sowie soziale und kulturelle Aspekte (gemeinsame Mittagessen, jährliche Sommergrillen, Prozedere Geburtstage) hinterlegt.

Mit den Kategorien noch offen bzw. erledigt (bzw. nicht notwendig) kann sich so die Führungskraft schnell einen Überblick über den aktuellen Stand verschaffen.

Einarbeitung neuer Teammitglieder

Führungsverantwortung gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeichnet sich dadurch aus,...

...dass man mit ihnen gemeinsam eine offene, sachbezogene, zielorientierte und ehrliche Kommunikation pflegt.

Ein Team berichtete von einem strukturierten Gespräch am ersten Tag (einzuplanende Zeit: ca. 2 Stunden), das die jeweilige Führungskraft mit dem neuen Teammitglied führt.

Hier werden Organisatorische Rahmenbedingungen und Grundsätzliches besprochen wie

- Allgemeine Struktur und Organisation des Bereichs
- Arbeitszeiten (Arbeitszeiterfassung, Klärung der Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen, Urlaubsanspruch und Übergabe an die Vertretung, Meldung von Krankheit)
- Dienstreisen und deren Abrechnung
- Zeugnisse (Zwischen-/Abschlusszeugnis)
- PC-Programme (wichtigste Arbeitsinstrumente und Programme, Account, Hilfe beim ZDV etc.)

sowie eine erste Aufgabenklärung zwischen Führungskraft und neuem Teammitglied:

- Klärung der Frage, welche Aufgaben der / die MA konkret übernehmen und bis wann er / sie diese erledigen soll (ggf. anhand von Meilensteinplanung)
- Klärung der Frage, wie Arbeitsaufträge erteilt werden sollen (Mail, mündlich, anhand To-Do-Liste)
- Entscheidungsspielräume: Was entscheidet der / die neue Mitarbeiter/-in alleine, bei welchen Dingen möchte die Führungskraft mitreden? Was darf der/die neue Mitarbeiter/-in unterschreiben, was unterschreibt die Führungskraft?

...dass sie ermuntert werden, Verantwortung für ihre Aufgaben zu übernehmen, und dass sie dabei Unterstützung erfahren.

Neuen Teammitgliedern werden zwei Mentor/-innen zur Seite gestellt: Der/die Dienstjüngste steht als Ansprech-partner/-in für alle organisatorischen Fragen zur Verfügung. Das auf fachlicher Ebene nahestehendste Teammitglied übernimmt die Einführung in die wissenschaftlichen Arbeiten der Gruppe. Nach Möglichkeit wird auch der neue Arbeitsplatz in der räumlichen Nähe des/der fachlichen Mentors/-in geschaffen. Soll das neue Teammitglied auch bestimmte Routineaufgaben (technischer und administrativer Natur, die dem ganzen Team nutzen) übernehmen, die im Team regelmäßig rotiert werden, wird es entsprechend eingearbeitet und die Verantwortlichkeit entsprechend in der Teamsitzung kommuniziert.

Führungsverantwortung gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeichnet sich dadurch aus,...

...dass man sich für gesunde Arbeitsbedingungen einsetzt.

Am Ende der Teamsitzungen fragt die Führungskraft regelmäßig mit Hilfe des Stressbarometers den momentanen Belastungsgrad eines jeden Teammitglieds ab, um sich ein aktuelles Bild im Team zu verschaffen. In den meisten Fällen wird dann in nachgelagerten Gesprächen nach Ursachen bzw. Lösungen gesucht (z.B. durch kurzfristige Unterstützung, langfristige Aufgabenveränderung, Fortbildung etc.) oder einfach ein offenes Ohr geboten.

...dass man mit ihnen gemeinsam eine offene, sachbezogene, zielorientierte und ehrliche Kommunikation pflegt.

Eine einfache Möglichkeit, Tagesordnungspunkte für Sitzungen zusammen zu tragen, ermöglicht das Onlinetool Etherpad. Warum hat sich das Team derzeit für dieses kollaborative Tool entschieden? Etherpad ist von überall aus nutzbar, egal ob jemand im Homeoffice ist, im Büro arbeitet oder auf einer Tagung (oder gar im Ausland) ist. Technische Restriktionen (wie das z.B. beim Zugriff über das Netzlaufwerk der Fall ist), gibt es hier nicht. Da Einträge von verschiedenen Personen in unterschiedlichen Farben erscheinen, ist ersichtlich, dass die Einträge von unterschiedlichen Personen kommen. Außerdem wird in Etherpad eine Versionsgeschichte vorgehalten, so dass nichts aus Versehen gelöscht werden oder verloren gehen kann. Zudem kann man zu jedem beliebigen Zeitpunkt in der Vergangenheit zurückgehen und sieht die zu diesem Zeitpunkt eingetragenen Inhalte.

Die Tagesordnung ist nach Arbeitsbereichen strukturiert, jedes Teammitglied kann und soll seine oder ihre Tagesordnungspunkte unter dem jeweiligen Arbeitsbereich in Stichpunkten und ihr Kürzel notieren. Dies dient in der Teamsitzung als Grundlage für die Besprechungen. Nach der Sitzung werden die Einträge gelöscht – die Maske steht dann für die nächste Sitzung zur Verfügung.

*Führungsverantwortung gegenüber
Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
zeichnet sich dadurch aus,...*

Ein Team veranstaltet einmal jährlich eine zweitägige Klausurtagung. Der erste Teil ist eine Forschungswerkstatt, in der jede/-r Mitarbeiter/-in ein Zeitfenster hat, sein/ihr Forschungsprojekt vorzustellen. Die Gruppe diskutiert das Projekt, spezifische Fragen dazu oder arbeitet gemeinsam an der Interpretation von Daten. Im zweiten Teil der Klausurtagung wird ein für das gesamte Team relevantes Thema (Lehre, Publikationsstrategien o.ä.) bearbeitet. Mit Blick auf die Lehre werden so z.B. gemeinsame Lernziele sowie Anforderungen an Hausarbeiten oder Studienleistungen festgelegt. Ergebnis einer solchen Diskussion findet sich z.B. in dem Anforderungsprofil für Portfolioarbeiten wieder, welches für Studierende veröffentlicht wurde. Welches Thema bei der Klausurtagung besprochen wird, wird gemeinsam in einer Teamsitzung beschlossen, je nachdem, was besonders dringlich bzw. relevant für Einzelne und/oder die Mehrheit der Teammitglieder ist.

*...dass sie ermuntert werden, Verantwortung für
ihre Aufgaben zu übernehmen, und dass sie dabei*

Umgang miteinander

Jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin des wissenschaftlichen Teams (unabhängig davon, ob es sich um eine/-n Doktoranden/-in oder einen Post Doc handelt) wird als eigenständige/-r Wissenschaftler/-in mit fundierter Ausbildung wertgeschätzt, indem jede/-r die Möglichkeit hat, ein eigenes Forschungsprojekt vorzuschlagen und dieses an einem Tag pro Woche nebenher umzusetzen. Somit kann sich einerseits jedes Teammitglied eigenständig profilieren, zum anderen kann sich die Gruppe wissenschaftlich breiter aufstellen und neue Ideen generieren.

*...dass ihnen unabhängig von ihrem Status Respekt,
Wertschätzung und Loyalität entgegengebracht
werden.*