

Inhalt

- 1 **Führungsleitlinien der JGU**
- 2 **Umsetzung der Führungsleitlinien an der JGU**
- 3 **Berichte aus den Leadership-Teilprojekten**
- 4 **Ausblick**



1 Führungsleitlinien der JGU

Im Dezember 2011 konnte ein für das Leadership-Projekt entscheidender Meilenstein erreicht werden: Der **Senat** hat die partizipativ entwickelten Führungsleitlinien der JGU mit großer Mehrheit **beschlossen**, so dass diese nun als Grundlage allen Führungshandelns an unserer Universität gelten können!

In den Diskussionen wurde deutlich, warum es so wichtig für unsere Organisation ist, sich mit der gegenwärtigen und der angestrebten Führungskultur zu beschäftigen und es eben nicht „selbstverständlich“ ist, dass alle Führungskräfte ihre Rolle in wertschätzender Art und Weise wahrnehmen.

Auf die Frage: „Warum brauchen wir überhaupt Führungsleitlinien?“ gibt es also mehrere Antworten:

- Gute Führung von Beschäftigten ermöglicht dauerhafte Spitzenleistung in Forschung und Lehre durch höhere Motivation und höhere Qualität der Arbeitsergebnisse
- Führungshandeln sollte nicht zufällig, sondern am Leitbild der JGU und seit Dezember 2011 auch an den Führungsleitlinien der JGU ausgerichtet sein
- Führungskompetenz ist nicht angeboren, sondern kann erworben werden und soll künftig neben der fachlichen Kompetenz ein Kriterium bei der Besetzung von Stellen sein
- Die Beschäftigten unserer Hochschule gaben in der Befragung zum Thema Führung an, dass sie sich eine stärkere Orientierung im Sinne von Leitplanken für ihre eigenen Tätigkeiten sowie eine verbesserte und wertschätzendere Kommunikation wünschen
- Führung findet an der JGU auf vielfältige Weise und nicht nur in hierarchischer Hinsicht statt. Eine starke Auseinandersetzung mit der jeweiligen Führungsrolle und Wahrnehmung der daraus resultierenden Führungsaufgaben ist daher ein wichtiges Ziel des Projektes „JGU-Leadership – Wandel gestalten“



Der Vielfalt und Heterogenität unserer Universität und damit auch der unterschiedlichen Ausprägungen von Führung, z. B. in partizipativen Prozessen und Expertengruppen, wird nun auch die Definition von „Führung“ gerecht, die der Weiterentwicklung unserer Führungskultur zugrunde liegt:

Definition von Führung an der JGU:

„Führungsfunktion übernehmen alle Personen, die auf der Grundlage der Führungsleitlinien der JGU die Zusammenarbeit von Menschen zur Erreichung gemeinsamer Ziele koordinieren.“



Damit alle Führungskräfte die neuen Leitlinien kennen und alle Beschäftigten der JGU wissen, dass diese existieren und auch eingefordert werden können, hat das Projektteam beschlossen, die Leitlinien in unterschiedlichen Formen zu vervielfältigen und zu verschicken.

Allen Beschäftigten der JGU gingen die **Führungsleitlinien in Form eines quadratischen Blocks** zu. Dieser enthält auch eine Stellungnahme der Hochschulleitung, die sich ausdrücklich zu den Führungsleitlinien bekennt.

Weiterhin wurden Poster mit einer Übersicht der Leitlinien entworfen, die beim Projektteam im Format A2 und A1 bestellt werden können (einfach kurze Mail an leadership@uni-mainz.de).

Hängen Sie doch noch heute ein Poster mit den Führungsleitlinien in Ihr Büro/Ihren Besprechungsraum und regen Sie einen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen darüber an, was diese Leitlinien für Ihren Arbeitsalltag bedeuten werden.....

leadership

Führungsleitlinien

Ziel dieser Führungsleitlinien ist es, ein gemeinsames Grundverständnis von Führung in unserer Universität zu schaffen. Diese Leitlinien setzen Standards für Führungsverhalten und stellen Rahmenbedingungen für den Einsatz von Führungsinstrumenten dar. Für alle Mitglieder der Hochschule mit Führungsverantwortung sind diese Führungsleitlinien Grundlage ihres Führungshandelns.

JGU

Wer Führungsverantwortung an der JGU wahrnimmt,

1. ist sich der damit verbundenen Konsequenzen bewusst und steht für Ziele und Handlungen auch im Fall von Widerständen ein,
2. ist selbstkritisch, stets bereit zu lernen und sich weiterzuentwickeln,
3. weiß um die eigene Vorbildfunktion und handelt entsprechend,
4. ist entscheidungsfähig und entscheidungswillig, aber auch bereit, einmal getroffene Entscheidungen gegebenenfalls zu revidieren,
5. trifft anhand nachvollziehbarer Kriterien sach- und zielorientierte Entscheidungen.

Führungsverantwortung gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeichnet sich dadurch aus,

6. dass ihnen unabhängig von ihrem Status Respekt, Wertschätzung und Loyalität entgegengebracht werden,
7. dass ihre individuellen Potenziale angemessen bewertet und gefördert werden,
8. dass sie ermuntert werden, Verantwortung für ihre Aufgaben zu übernehmen, und dass sie dabei Unterstützung erfahren,
9. dass man Perspektiven schafft und eine Orientierung anbietet, die sowohl Sinn und Ziele des Handelns als auch Grenzen und Möglichkeiten aufzeigt,
10. dass man mit ihnen gemeinsam eine offene, sachbezogene, zielorientierte und ehrliche Kommunikation pflegt,
11. dass man sich für gesunde Arbeitsbedingungen einsetzt.

Führungsverantwortung gegenüber der Universität als Organisation bedeutet, dafür zu sorgen,

12. dass die gemeinsamen Ziele der JGU unterstützt werden,
13. dass zur Gesamtleistung und Weiterentwicklung der Universität ein Beitrag geleistet wird,
14. dass bei allen Entscheidungen sowohl die Interessen des eigenen Bereiches als auch Interessen der Universität gewahrt werden,
15. dass die Verpflichtung zur aktiven Beteiligung in der universitären Selbstverwaltung verantwortlich und engagiert wahrgenommen wird.

www.leadership.uni-mainz.de

Sie möchten das Führungsleitlinien-Poster für Ihr Büro? Kein Problem: Wir halten die Formate A2 und A1 für Sie bereit.

**Ihre kostenlose Bestellung bitte an:
leadership@uni-mainz.de**

2 Umsetzung der Führungsleitlinien an der JGU

2.1 Leadership-Workshop-Tag

Am 14.3.2011 fand der erste Leadership-Workshop-Tag statt – eine Veranstaltung, die es von nun an in einem jährlichen Turnus geben wird. Rund 110 Führungskräfte aus den Fachbereichen, der Zentralen Verwaltung und den Zentralen Einrichtungen kamen zusammen, um sich in kurzen Workshops, die von erfahrenen Trainerinnen und Trainern durchgeführt wurden, mit der Frage auseinander zu setzen, wie sie selbst daran mitwirken können, dass die Führungsleitlinien im universitären Alltag umgesetzt werden.

Der diesjährige Workshop-Tag startete nach einer kurzen Begrüßung durch den Präsidenten, Prof. Dr. Georg Krausch und einführenden Worten der Leadership-Projektleiterin und Leiterin der Personalentwicklung, Elke Karrenberg, mit einer Podiumsdiskussion zum Thema:

■ Leadership heute – Zwischenstand

Was kennzeichnet für Sie gutes Führungshandeln an unserer Universität im Sinne der neuen Führungsleitlinien der JGU?

Diskutiert und Stellung bezogen haben zu dieser Frage neben dem Präsidenten Univ.-Prof. Dr. Georg Krausch, Götz Scholz, Univ.-Prof. Dr. Guido Adler, Barbara Bruynck, Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Hofmeister, Univ.-Prof. Dr. Dörte Andres und Univ.-Prof. Dr. Mita Banerjee.

Anschließend konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zwischen fünf Workshop-Themen wählen und sowohl vormittags als auch nachmittags einen Workshop besuchen:

Potentiale von Mitarbeiter/-innen erkennen	Wertschätzende Kommunikation im Arbeitskontext	Gesundheitsorientierte Selbst- und Mitarbeiter/-innenführung	Interkulturelle Kompetenz von Führungskräften	Veränderungsprozesse gestalten – eine Leadershipaufgabe
Kay Lechleitner	Günther Mohr	Dr. Manuela Kesselmann	Ahmed Hussein	Susanne Marx

Den Abschluss des Tages bildete eine weitere Podiumsdiskussion zum Thema:

■ Leadership morgen – Ausblick

Wie wird sich die Führungskultur der JGU weiter entwickeln und was kann jeder einzelne dazu beitragen?

an der sich Univ.-Prof. Dr. Ulrich Förstermann, Univ.-Prof. Dr. Stephan Jolie, Dr. Andreas Brandtner, Univ.-Prof. Dr. Margarete Imhof, Dr. Eva Heinemann und Univ.-Prof. Dr. Susanne Foitzik beteiligten.

Götz Scholz, Kanzler und Sprecher des Lenkungsausschusses des Leadership-Projekts, schloss den Tag mit einem positiven Resümee zu dieser rundum gelungenen Veranstaltung.



Impressionen des Leadership-Workshop-Tags finden Sie auf unserer Homepage ([Link.](#))

2.2 Einbindung in die Personalentwicklung

Ein Element der Personalentwicklung an der JGU sind seit einigen Jahren die **„Entwicklungsprogramme für Führungskräfte“** im wissenschaftlichen und wissenschaftsstützenden Bereich. Diese Programme wurden unter der Perspektive der neuen Führungsleitlinien gemeinsam mit der Trainerin, Frau Susanne Marx, überarbeitet. Teil der Entwicklungsprogramme ist es nun, dass die Führungskräfte darüber reflektieren, wo ihre Stärken und Schwächen bezüglich der Führungsleitlinien liegen bzw. was die Führungsleitlinien für ihr tägliches Handeln bedeuten.

Gleiches gilt für die Programme für die neuberufenen Professorinnen und Professoren. Die Programme erfreuen sich großer Nachfrage, in diesem Jahr bietet die Personalentwicklung die 12. und 13. Staffel des EPFs und die Staffeln sieben bis neun des Entwicklungsprogramms „Erfolgreich Starten“ an.

Alle **Trainerinnen und Trainer** sowie **Coaches**, die mit der Personalentwicklung der Universität zusammen arbeiten, wurden über die Führungsleitlinien informiert und werden in ihren Seminaren und Unterstützungsangeboten die aktive Auseinandersetzung mit den neuen Führungsleitlinien fördern.



2.3 Leadership-Programm 2012

An der JGU bestehen seit langem eine Reihe von attraktiven Angeboten für Führungskräfte, nicht nur von Seiten der Personalentwicklung, sondern auch vom Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung sowie vom Frauenbüro und anderen Stellen. Neu hinzugekommen ist das **Familien-Service-Büro**, das ebenfalls Beratung für Führungskräfte in Bezug auf Vereinbarkeit von Familie, bzw. Pflege, und Beruf anbietet.

Diese Vielzahl an Angeboten wurde zusammengefasst und um die neuen Angebote im Rahmen des Projektes Leadership ergänzt: In der Broschüre **„Leadership-Programm 2012“** finden Führungskräfte alle Angebote in gebündelter Form. Sie können sich nun schnell über Seminare, Weiterbildungsmöglichkeiten, Beratungs-, Coaching- und Unterstützungsangebote informieren und je nach persönlicher Zielsetzung und individuellem Zeitbudget das passende Angebot auswählen.



Download des Programms ([Link.](#))

Sie wünschen sich zusätzliche Informationen und Angebote? Bitte wenden Sie sich an das Leadership-Projektteam.

Wir sind dankbar für Ergänzungsvorschläge und konstruktive Kritik!

2.4 toolbox

Das Leadership-Projektteam hat – um die Führungskräfte der JGU bei der Umsetzung der neuen Führungsleitlinien zu unterstützen – eine **toolbox** herausgegeben. Diese **toolbox** ist eine Sammlung von **hilfreichen Methoden, Instrumenten und Modellen**, die in unterschiedlichen Führungssituationen oder zur Situationsanalyse im Führungsalltag eingesetzt werden können. Diese Inhalte finden bereits in den Angeboten der Führungskräfteentwicklung an der JGU Anwendung, werden dort vorgestellt und erprobt.

Die **toolbox** ist keine Gebrauchsanweisung, die den Führungskräften fertige Lösungen für jede einzelne Führungsleitlinie bietet. Es finden sich vielmehr auf den Karten Vorschläge, wie Führungskräfte mithilfe der vorgestellten Methoden, Instrumente und Modelle **eigene Handlungsoptionen entwickeln** können. Auf jeder Karte finden sich außerdem weiterführende Informationen zum jeweiligen Thema und der Bezug zu den Führungsleitlinien.

Derzeit sind neben der Einführung und Anleitung Karten zu folgenden acht Themen enthalten:

1. **Delegations-Checkliste**
2. **Johari-Fenster**
3. **Konflikteskalationsmodell**
4. **Stress und Stressmanagement**
5. **Fragen zur Gesprächssteuerung**
6. **Moderation von Tagesordnungspunkten**
7. **Feedback in 4 Schritten**
8. **Aktives Zuhören**

Die Verteilung der **toolbox** erfolgt persönlich über die Veranstaltungen des Leadership-Projektes und der Führungskräfteentwicklung. Mitglieder der JGU können ihr Exemplar auch direkt über das Leadership-Projektteam (leadership@uni-mainz.de) beziehen und erhalten dann auch zukünftig die Erweiterungskarten der **toolbox**.

Die erste Ergänzung der **toolbox** ist für Mai/Juni geplant mit weiteren interessanten Informationen für Führungskräfte. Sie erhalten als Inhaber/-in einer **toolbox** die weiteren Karten automatisch über unseren **toolbox**-Verteiler.

Künftig wird diese Broschüre, die mehr als 800 Führungskräfte bereits persönlich erhalten haben, halbjährlich ergänzt und aktualisiert werden.



Mitglieder der JGU können ihre **toolbox** auch direkt über das Leadership-Projektteam (leadership@uni-mainz.de) beziehen und erhalten dann auch zukünftig die Erweiterungskarten.



3 Berichte aus den Leadership-Teilprojekten

3.1 Teilprojekt „Überarbeitung und Aktualisierung der Konzeption für Mitarbeitergespräche“

Die Kolleginnen und Kollegen des Teilprojekts Mitarbeitergespräche haben den **Entwurf einer neuen Dienstvereinbarung** vorgelegt, der zur Zeit für die **Pilotphase** zwischen Hochschulleitung und Personalrat verhandelt wird. Die Konzeptionsphase der Teilprojektgruppe hat neben dem Entwurf der Dienstvereinbarung auch zu einer ausführlichen Materialsammlung geführt, die in einer Mappe **Jahresgespräche**, wie das Instrument zukünftig heißen soll, gebündelt werden.

Das neue Instrument wird in den nächsten Monaten in verschiedenen Pilotbereichen erprobt und evaluiert.

3.2 Teilprojekt „Personalentwicklung für erfahrene Führungskräfte“

Nach gemeinsamen Workshops mit Experten aus Wirtschaftsunternehmen und Personalberatungen bietet das Projektteam z. Zt. einige neue, für unsere Organisation und die speziellen Anforderungen erfahrener Führungskräfte passende Veranstaltungen an. An Auswertungen und Aussagen zur Übertragbarkeit auf die gesamte Organisation wird noch gearbeitet, aber folgende Angebote erscheinen als sehr erfolgsversprechend:

- **Führungsmomente** (Arbeitstitel)
- **Leadership-Gruppen** (Arbeitstitel)
- **Angebot für Institutsgeschäftsführungen und Verwaltungsleitungen**
- **JGU Leadership-Aktionswoche**

Es handelt sich bei den vorgestellten Angeboten/Veranstaltungen noch um Konzepte und Ideen, die ggf. nach Prüfung und Abstimmung mit allen beteiligten Stellen pilothaft getestet werden.

3.3 Teilprojekt „Frauen in Führungspositionen“

Gemeinsam mit dem Frauenbüro der JGU werden in diesem Jahr zwei Seminare angeboten: **„Von der Mitarbeiterin zur Führungskraft“** und **„Frauen in Führung: SELBSTsicher“** (Termine und Anmeldung siehe frauenbuero@uni-mainz.de) als Auftakt einer Reihe von weiteren gemeinsamen Veranstaltungen.

Angebote zur weiteren Vernetzung von Professorinnen und eine Broschüre über erfolgreiche Frauen in Führungspositionen an der JGU werden in den nächsten Wochen folgen.

Parallel wird an den wichtigen, strategischen Themen gearbeitet, um Prozesse und Strukturen so zu verändern, dass der Anteil von qualifizierten Frauen in Führungspositionen an der JGU mittelfristig signifikant erhöht wird.



Haben Sie auch kreative Ideen, um erfahrene Kolleginnen und Kollegen außerhalb klassischer Seminarveranstaltungen für das Thema „Führung“ zu interessieren?

Wir freuen uns auf einen Austausch mit Ihnen!

Ankündigung:

Am 30. Oktober findet die Veranstaltung **„Leadership ist weiblich“** auf dem Campus statt

3.4 Arbeitsgruppe „E-Learning“

Ausgehend von einer Idee aus dem Teilprojekt „Personalentwicklung für erfahrene Führungskräfte“ hat sich eine interdisziplinär zusammengesetzte Arbeitsgruppe (Medienpädagogik, Medienzentrum, Studienkolleg, Team Leadership, externe Beratung) zusammengefunden, die ein Konzept zur Implementierung von E-Learning entwickelt hat.

Inzwischen ist die Plattform vorhanden und ein erstes Modul erarbeitet, das auf dem Leadership-Workshop-Tag präsentiert wurde und auf großes Interesse gestoßen ist. Führungskräfte können sich künftig mit spannenden Themen aus der Führungssituation an Hochschulen unabhängig von starren Seminarzeiten selbstgesteuert je nach Interesse und Zeitbudget beschäftigen.

Die E-Learning-Plattform wird in Angebote der Führungskräfteentwicklung integriert.

Zwei weitere Module werden nun umgesetzt und demnächst den Führungskräften an der JGU zur Verfügung gestellt.



3.5 Teilprojekt „Professionalisierung von Auswahlprozessen“

Im Rahmen dieses Teilprojektes geht es neben einer Bestandsaufnahme über die bestehenden Verfahren in den einzelnen Fachbereichen, der Zentralen Verwaltung und den Zentralen Einrichtungen um eine **Ausarbeitung von Konzepten und ggf. Etablierung neuer Prozesse**

- zur Verbesserung der Einhaltung vorhandener und erfolgreicher Verfahren
- zur Professionalisierung derjenigen Personen, die Auswahlprozesse leiten
- zur Berücksichtigung von Führungskompetenz in entsprechenden Auswahlverfahren

3.6 Teilprojekt „Anreizmöglichkeiten zur Wahrnehmung von Führungsaufgaben“

Ziel dieses Teilprojektes ist die Zusammenstellung vorhandener und die Entwicklung neuer Möglichkeiten von materiellen und immateriellen Anreizen für die Übernahme von Führungsaufgaben. Gerade im wissenschaftlichen Bereich wird die Wahrnehmung von Führungsaufgaben oft als „notwendiges Übel“ angesehen und weniger die Chancen einer geplanten und zielorientierten Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Förderung von Spitzenleistungen in Forschung und Lehre erkannt. Überzeugungsarbeit kann in diesen Fällen nur erfolgreich sein, wenn Vorteile und Nutzen für die Führungskraft selbst und den gesamten Bereich deutlich gemacht und konkrete Konzepte angeboten werden können.

Folgenden Kolleginnen und Kollegen arbeiten bereits an dieser Aufgabe:

TEILPROJEKTLEITER/-IN

Verena Stange (Projektmanagement Chancengleichheit & Personal CTH, Universitätsmedizin)

TEAMMITGLIEDER

Dr. Justus Jonas (Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Kunsthochschule)
 Dr. Friedrich Kayser (Personalreferent, Inst. für Physik)
 Kerstin Kummermehr (Leiterin Studienbüro FB 03)
 Michaela Küper (Personalrat)
 Antje Maske (Fachbereichsgeschäftsführerin FB 07)
 Tanja Meyer (Stellv. Leiterin S&L)
 Daniela Ohl (PA1+2)

Folgende Kolleginnen und Kollegen sind dabei (das Team wird z. Zt. noch erweitert, Näheres im kommenden Newsletter):

TEILPROJEKTLEITER/-IN

Dr. Eva Heinemann (Dekanat FB 03)

TEAMMITGLIEDER

Dr. Katharina Dahm (Gleichstellungsbeauftragte, FB 03)
 Sarah Kern (studentisches Mitglied, PA 1)
 Susanne Langer-Grey (Ass. der Geschäftsl., Inst. für Informatik, FB 08)
 Elke Mohr (Abt. Internationales, Personalrat, PA 3)
 Prof. Dr. Isabel Schnabel (Financial Economics)
 Anja Weber (PA 3)

4 Ausblick

Leadership-Frühstück

Der nächste Termin für das monatliche **Leadership-Frühstück ist am 25. April 2012 im Alten Senatssaal, Forum 3 Raum 01-248**, von 08:30 bis 10:00 Uhr und wird folgendes Thema haben:

An unserer Universität findet Führung im Spannungsfeld zwischen Partizipation und Expertentum statt. Sowohl lebendige, partizipative Strukturen, als auch eine Beratungsorganisation aus einzelnen Expertengruppen (GFK, GLK, usw.) kennzeichnen die Universitätsstrategie.

- **Wie können Führungskräfte in beiden Bereichen erfolgreich agieren und zwischen den Kulturen vermitteln?**
- **Gibt es unterschiedliche Anforderungen und wie können diese entwickelt werden?**
- **Was leitet sich daraus an Maßnahmen für das Leadership-Projekt ab?**

Wir freuen uns darauf, diese wichtige, strategische Frage mit Ihnen zu diskutieren und bitten wie immer um kurze Anmeldung unter leadership@uni-mainz.de

Weiterhin arbeitet das Projektteam Leadership gemeinsam mit internen und externen Expert/-innen an weiteren Themen, wie z. B. „Feedback für Führungskräfte“.

Seien Sie gespannt auf den nächsten Newsletter, in dem wir Sie über erste Ergebnisse zu diesen strategischen Fragen informieren werden!



In Kürze wird auch das neuste Teilprojekt **„Identifikation und Förderung von Nachwuchsführungskräften“** starten, wir werden an dieser Stelle darüber berichten.