

## Projekt

# „Wandel gestalten –

# Johannes Gutenberg-Universität-Leadership-Kultur entwickeln“

gefördert durch den Stifterverband und die Heinz Nixdorf Stiftung 2011/2012

## Inhaltsverzeichnis

1	Ist-Zustand – Das JGU-Profil: Partizipation und Expertentum.....	1
1.1.	Universitätsweite Veränderungsprozesse.....	1
1.2	Schwerpunkte der JGU Forschung und Lehre.....	2
1.3	Fazit – Ergänzungsbedarf.....	4
2	Soll-Zustand – Leadership als Kernelement in der Gestaltung von Wandel.....	4
3	Projektbeschreibung.....	6
3.1	JGU-Leadership entwickeln.....	7
3.2	JGU-Leadership in die Führungskräfteentwicklung integrieren.....	8
3.2.1	Dekaninnen und Dekane neu im Amt.....	8
3.2.2	JGU-Leadership für neue Führungskräfte.....	9
3.2.3	Weiterentwicklung bestehender Instrumente der Führungskräfteentwicklung.....	9
3.3	JGU-Leadership in weiteren Personalentwicklungs-Feldern umsetzen.....	9
3.3.1	Erfahrung nutzen, neue Sichtweisen einnehmen.....	9
3.3.2	Personalrekrutierung auf JGU-Leadership ausrichten.....	10
3.3.3	Mitarbeitergespräch im Sinne JGU-Leadership leben.....	10
3.4	Aktionsfeld Projektevaluation und Nachhaltigkeit.....	10
4	Quellen.....	11

### Redaktionsteam:

Univ.-Prof. Dr. Mechthild Dreyer, Elke Karrenberg, Franziska Mientus, Univ.-Prof. Dr. Elisabeth Oy-Marra, Dr. Uwe Schmidt, Götz Scholz, Dr. Cornelia Stadlbauer

### Verantwortlich für den Antrag:

Elke Karrenberg, Dr. Cornelia Stadlbauer, Personalentwicklung an der JGU

**Stand:** 31.08.2010, für die Veröffentlichung überarbeitet 21.12.2010

# 1 Ist-Zustand – Das JGU-Profil: Partizipation und Expertentum

Als lernende Organisation gestaltet die Johannes Gutenberg-Universität Mainz (JGU) seit vielen Jahren Prozesse des eigenen Wandels, die sich aufgrund der Veränderung äußerer Rahmenbedingungen als notwendig erwiesen. So haben die Reform der Studienstrukturen im Zeichen der Bologna-Vereinbarung und die Bund-Länder Exzellenz-Initiativen den Anlass zu einer umfänglichen Profilbildung in Studium, Lehre, Forschung und Management gegeben. Gleichzeitig war und ist die JGU auch von sich aus bestrebt, Veränderungen aktiv in Gang zu setzen, wodurch sie in der Vergangenheit beispielsweise ein Mehr an finanzieller und inhaltlicher Autonomie gewonnen hat oder das vorhandene Qualitätsmanagement nachhaltig verbessern und sichern konnte.

Die JGU versteht sich als eine Volluniversität, die, weil sie Forschung und Lehre als gleichwertige Elemente akademischer Exzellenz begreift und eine klare Schwerpunktsetzung in der Forschung mit einer Vielfalt von Fächern in der Lehre verknüpft.

Die von ihr zu gestaltenden Veränderungsprozesse baut die JGU auf zwei Grundpfeilern auf:

1. Zum einen auf die *Partizipation* und damit die klassische Gruppenuniversität. Partizipation wird verwirklicht durch die Mitwirkung aller Mitglieder der Universität, darunter die vier Gruppen – Professor/inn/en, wissenschaftliche Mitarbeiter/innen, Studierende und wissenschaftsstützendes Personal - in den Leitungsgremien der Institute und Seminare, den Fachbereichsräten der elf Fachbereiche und durch die Mitwirkung im Senat mit seinen rund 40 Mitgliedern. Die JGU handelt hier aus der Überzeugung heraus, dass kreative Ideen aus der vollen Breite der Universität geschöpft werden können.

2. Zum anderen auf das *Expertentum* und damit die moderne Expertenorganisation, welche der Partizipation zur Seite gestellt ist. Auf der Basis der Förderung der individuellen Exzellenz entstehen flexible Expertenstrukturen z.B. Forschungszentren, Kollegs, so das Gutenberg Research Center (GRC) oder zeitlich befristete Projekte und der Hochschulrat als beratendes Gremium. Ihre Aufgabe ist es, als so genannte „Denkwerkstätte“ die Hochschulleitung und die demokratisch legitimierten Gremien der JGU zu beraten.

Das Miteinander von Partizipation und Expertentum in Veränderungsprozessen an der JGU Mainz soll im Folgenden an zwei Beispielkomplexen illustriert werden: Einerseits in der Struktur- und Verwaltungsreform unter dem Stichwort „Neues Steuerungsmodell“ (vgl. Punkt 1.1) und andererseits durch die *Schwerpunktbildung in der Forschung sowie der Lehr- und Studienreform* (vgl. Punkt 1.2). Abschließend werden die Stärken und Schwächen des Ist-Zustands betrachtet und aufgezeigt, welcher Ergänzungsbedarf besteht (vgl. Punkt 1.3).

## 1.1. Universitätsweite Veränderungsprozesse

### "Neues Steuerungsmodell" (NSM)

Bereits 1999 leitete die JGU unter dem Motto "Leistung sichern, Autonomie gewinnen" einen umfassenden Reformprozess ein, dessen Kern das "Neue Steuerungsmodell" (NSM) bildet. Ausgehend von einem übergreifenden Steuerungsansatz ergab sich für das NSM die Zielsetzung:

- Weiterentwicklung und Anpassung der Verwaltung an die höheren Qualitätserwartungen und Serviceansprüche
- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und Effektivität der Verwaltung
- Verstärkung der Dienstleistungs- und Kundenorientierung

Dazu wurde in konsequenter Projektstruktur in einem breiten, partizipativen Prozess unter Beteiligung aller Gruppen und Gremien in Teilprojektgruppen mit Workshops, Großgruppenveranstaltungen, Befragungen und Einzel- und Gruppeninterviews das vorhandene interne Expertentum genutzt und u.a. das Leitbild und das Strategiekonzept entwickelt. Des Weiteren wurden die Struktur der Fachbereiche verändert, die Verwaltung reorganisiert, die Personalentwicklung konzipiert, ein Globalhaushalt und eine Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt. Dieser Prozess wurde 2002 durch das CHE als Best Practice ausgezeichnet.

## Chancengleichheit

Die JGU verfolgt konsequent eine Strategie der Chancengleichheit. Seit gut zwei Jahrzehnten wird eine gezielte Förderung von Frauen in Forschung und Lehre betrieben mit der Intention der Beseitigung jedweder Benachteiligung und Förderung der individuellen Exzellenz. Eingebettet sind diese Aktivitäten in einen partizipativen Prozess, der u.a. durch einen paritätisch besetzten Ausschuss getragen wird sowie eine ausdrückliche Beteiligung von Frauenbeauftragten als Expertinnen im Hinblick auf Chancengleichheit in allen Gremien der JGU beinhaltet. Der Erfolg dieser Anstrengungen wurde bereits zwei Mal durch die Auszeichnung mit dem „Total-E-Quality Prädikat“ (2005, 2008) attestiert.

## Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

Bundesweit federführend ist die JGU im Bereich Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung als gesamtuniversitäre Aufgabe. Ausgehend vom Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung konnten wichtige Impulse in die Universität hineingetragen und institutionalisiert werden. Das Zentrum, das als interne Experteneinrichtung gegründet wurde, unterstützt die Hochschulleitung durch Evaluationen und die Bereitstellung und Erhebung von Daten bei der Steuerung der Hochschule und fungiert als interne Beratung sowohl für die Hochschulleitung als auch für Fachbereiche. Hierbei setzt es Maßstäbe im Hinblick auf Qualitätssicherung sämtlicher forschungs- und lehrbezogener Prozesse sowie aller administrativer Prozesse (gemeinsam mit der Stabsstelle Organisationsentwicklung) und unterstützt die Akteure bei Veränderungen. Die Arbeiten für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement wurden 2008 vom Stifterverband für die deutsche Wissenschaft und der Heinz Nixdorf Stiftung ausgezeichnet.

## 1.2 Schwerpunkte der JGU Forschung und Lehre

In Bezug auf die erwähnten gleichgewichtigen Schwerpunkte Forschung und Lehre der JGU als Volluniversität wurden die Grundpfeiler Partizipation und Expertentum folgendermaßen integriert:

### Schwerpunktsetzung in der Forschung

Ziel der JGU ist es, international konkurrenzfähige Forschungsleistungen zu erbringen. Dazu setzt sie auf die gezielte Förderung individueller Exzellenz und eine Konzentration auf wenige Schwerpunktbereiche. Das dadurch entstehende Expertentum soll stärker intern für die Entwicklung der JGU genutzt werden. Daher wurde 2007 das der individuellen Exzellenz verpflichtete *Gutenberg Research College (GRC)* gegründet, das als Experteneinrichtung die Hochschulleitung und die Gremien der JGU bei der Profilbildung und Weiterentwicklung berät. Ferner haben sich alle Fachbereiche und Gremien der JGU auf *fünf Exzellenzbereiche* (Forschungszentren) verständigt, die exzellente Forschung forcieren sollen und eine gesonderte Förderung erhalten. Die Bereiche werden kollegial geleitet und sind geprägt durch interdisziplinäre Zusammenarbeit. Im geisteswissenschaftlichen Bereich erfährt die Individualforschung eine Ergänzung durch zunehmende Verbundforschung. Darüber hinaus etablieren sich neue Kooperationsformen zwischen den Geistes- und Naturwissenschaften.

Exemplarisch für die Nutzung partizipativer Prozesse und internem Expertentum sind:

1. Die Beratung des Präsidenten durch das GRC bei der Schwerpunktsetzung der Forschungsbereiche im Rahmen der *Forschungsinitiative Rheinland-Pfalz (RLP)*. Dafür wurde den Hochschulen in RLP ein Sondervermögen von 64 Mio. Euro zur Verfügung gestellt, wovon 34 Mio. Euro für Forschungsvorhaben an die JGU gingen. Nach einer weiteren externen Beratung und Zusammenführung einer Gesamtstrategie wurden die GRC-Vorschläge Grundlage der Entscheidung der Hochschulleitung und des Senats. Die Kombination von individueller Exzellenz als Kriterium für die Mitgliedschaft im GRC und die demokratische Legitimation durch den Senat hat sich als erfolgreiche Strategie erwiesen, da sie einerseits höchste wissenschaftliche Standards sicherstellt und andererseits die universitätsweite Akzeptanz der Vorschläge befördert. Neben den bereits forschungsstarken *Forschungszentren* wurden sieben Konzepte für die Etablierung zukünftiger Profildbereiche, sog. *Forschungsschwerpunkte* ausgewählt.

2. Der Aufbau von *Graduiertenschulen*. Neben anderen wurde die durch die Exzellenzinitiative geförderte Graduiertenschule der Exzellenz *Material Science in Mainz* eingerichtet. Die Graduiertenschulen unterstützen die strukturierte Dokto-

randenausbildung, die bereits erfolgreich umgesetzt wurde. Geplant ist analog zum GRC die Gründung des *Gutenberg Center for Young Researchers* (GCYR).

3. Die enge *Zusammenarbeit mit exzellenten Kooperationspartnern*, die als externe Experten die Forschung an der JGU unterstützen und beraten. Dazu zählen die beiden auf dem Campus angesiedelten Max Planck-Institute (MPI) für Chemie und für Polymerforschung und das GSI Helmholtzzentrum für Schwerionenforschung. Mit beiden MPI hat die JGU das *Max Planck-Graduate Center* gegründet, das neue Wege in der Graduiertenausbildung beschreitet. Gemeinsam mit dem GSI wurde das *Helmholtz Institut Mainz* gegründet, das die Zusammenarbeit der beiden Einrichtungen strukturiert. Durch die Zuwendung seitens der Boehringer Ingelheim Stiftung und den Bau eines durch das Land RLP finanzierten Laborgebäudes wurde das *Institut für Molekulare Biologie* eingerichtet. Dieses Institut spielt eine wichtige Rolle in der Zusammenarbeit mit der Universitätsmedizin und bei der Neuausrichtung des Fachbereichs Biologie. Weitere externe Partner sind das *Institut für Translationale Onkologie*, das *Römisch Germanische Zentralmuseum* und das *Institut für Europäische Geschichte*.

### **Lehr- und Studienreform**

Die JGU versteht Forschung und Lehre als gleichwertige, sich gegenseitig ergänzende Elemente. Exzellente Forschung bedarf der exzellenten Lehre als einer wichtigen Voraussetzung und Grundlage, da universitäre Lehre sich wesentlich durch ihre Forschungsorientierung auszeichnet und der allererste Zugang von Studierenden zur Forschung im Lehr- und Lernkontext erfolgt. Exzellente Lehre ist aber nicht nur forschungs-, sondern auch berufsorientiert, sie ist zudem interdisziplinär und international zugleich. Daraus resultieren neue Anforderungen an die Kompetenzen der Lehrenden.

Auf der Grundlage eines Modells, das eine externe Beratung zusammen mit Expert/inn/en der JGU entwickelt haben, wurden von den Fachbereichsräten an allen elf Fachbereichen zur qualitätsgesicherten Organisation der Lehrveranstaltungen und Prüfungen in den vergangenen Jahren *Studienbüros und Prüfungsämter* eingerichtet. Die Studienbüros beraten zudem Studierende in organisatorischen Fragen zur Stundenplangestaltung oder bei der Anmeldung für Prüfungen in den Bachelor- und Master-Studiengängen. Im Miteinander von Expertentum und Partizipationsprozessen erfolgt auch die Einrichtung von Studiengängen. Studiengangskonzepte werden in paritätisch besetzten Fachausschüssen entwickelt sowie einem Senatsausschuss für Studium und Lehre beraten. Sie werden im Fachbereichsrat beschieden und auf Universitätsebene im Senat endgültig verabschiedet. Als Expertenorganisation soll hier das Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung der JGU fungieren, das ein inzwischen auch international anerkanntes Qualitätssicherungssystem entwickelt hat, weshalb sich die Universität derzeit auch dem Prozess der *Systemakkreditierung* unterzieht.

Zur Sicherung und zum Ausbau der Lehrexzellenz sowie zur Stärkung einer forschungsorientierten und selbstreflektierten Lehre wird die JGU in Gestalt des *Gutenberg Teaching College (GTC)* eine Expertenorganisation einrichten, das – strukturell gleich konzipiert wie das GRC – die Universitätsleitung und die Fachbereiche in der strategischen Entwicklung der Lehre beraten wird. Es soll zudem die Entwicklung und Belohnung innovativer Lehrmethoden, den individuellen Einsatz für die Erneuerung der Lehre und Curricula sowie Entwicklung von Lehrprojekten zur gezielten Förderung von Forschungskompetenzen protegieren. Bereits jetzt richtet die JGU zur Steigerung individueller Lehrexzellenz jährlich einen *Wettbewerb zur Förderung innovativer Lehrprojekte* aus. Hinzu kommen auf der Ebene der Fachbereiche die jährliche Vergabe von Lehrpreisen sowie die Prämierung von Hausarbeiten und Abschlussarbeiten. Mit der Beratungsfunktion des GRC und des geplanten GTC vergleichbar, jedoch auf 18 Monate befristet, hat das im Jahr 2009 als „Denkwerkstatt“ konzipierte Projekt „*Pro Geistes- und Sozialwissenschaften*“ internes Consulting geleistet. Für die Geistes- und Sozialwissenschaften, die fast zwei Drittel der Studierenden der JGU betreuen, wurden hier für die Bereiche Lehre, Forschungsunterstützung, Nachwuchsförderung und Bibliothek Strategien und Konzepte entwickelt, um das große Potenzial dieser Fächer weiter voranzubringen und nutzbar zu machen. Alle Teilprojekte sowie der Lenkungsausschuss des Gesamtprojekts waren paritätisch mit Mitgliedern aus allen geistes- und sozialwissenschaftlichen Fachbereichen der Universität vertreten.

### 1.3 Fazit - Ergänzungsbedarf

Gerade in Zeiten permanenten Wandels zeigt die Praxis an der JGU, dass die Zusammenführung beider Grundstrukturen von Partizipation und Expertentum im Hinblick auf die Zielgerichtetheit und das Agieren als Einheit beiträgt. Mit dieser Ausrichtung geht die JGU einen Schritt in die richtige Richtung, um sich ihre Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Dieser Schritt ist aber noch unzulänglich im Hinblick auf die *Vermittlung* der partizipativen Strukturen und des Expertentums. Derzeit können die beiden Grundpfeiler miteinander in eine für die Universität schädliche Konkurrenz treten und sich gegenseitig be- oder verhindern. Um dies abzuwenden muss der Fokus auf die handelnden Akteure und ihr Selbstverständnis sowie ihre Kompetenzen gerichtet werden. Hierzu gilt es insbesondere die Personen mit *Leitungsfunktion* zu betrachten, da sie Hauptinitiatoren von Entscheidungen und Multiplikatoren von Zielen, Normen und Werten in Organisationen sind.

Beispiel 1: Da in der Gruppenuniversität oftmals keine klaren Hierarchien durch die Diffusion von Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen zu erkennen sind, ist häufig nicht deutlich, wer die Verantwortung zu übernehmen hat. Wird die Verantwortung übernommen, bestehen meist Bedenken, dass dies als aggressives Leitungsverhalten ausgelegt werden und Widerstand hervorrufen könnte. Im negativen Fall kommt es in dieser Kultur zum immer neuen Verantwortungsvakuum, das letzten Endes von keinem ausgefüllt wird, so dass Initiativen stagnieren. Damit wird deutlich, dass Nachwuchsleitungs- wie Leitungspersonen mit ihrer Rolle und der damit entsprechenden Verantwortung vertraut sein müssen, wenn sie Veränderungsprozesse konstruktiv mitgestalten.

Beispiel 2: Leitung vollzieht sich in der klassischen Gruppenuniversität immer mehr auf kollegialer und konsensorientierter Ebene. Indem also in Gremien Entscheidungen durch partizipative Prozesse getroffen werden, werden auch besondere Anforderungen an die Kompetenzen jener Leitungspersonen gestellt. Gefragt sind hier Leitungspersönlichkeiten, die in der Lage sind, moderierend zu steuern und den Versuch unternehmen, ihr Gegenüber zu überzeugen, um tragfähige Konsensentscheidungen herbeizuführen.

Beispiel 3: In flexiblen Expertenstrukturen obliegt die Leitungsfunktion häufig einem/einer „Gleichen unter Gleichen“: Oftmals in einer Sprecherfunktion und doch auch als Leitung agierend, erfordert das Handeln aus der Leitungsfunktion heraus Entscheidungsfähigkeit und Konsensbildung zugleich.

Demnach müssen Leitungskräfte in der Lage sein, im Spannungsfeld Expertentum und Partizipation adäquat zu agieren. Das heißt einerseits, dass sie entscheiden und Verantwortung übernehmen, andererseits aber ebenso Prozesse im Konsens moderieren können. Für die Sensibilisierung dieser Denk- und Handlungsmuster wurden an der JGU bisher einzelne Personalentwicklungsangebote bereitgestellt, wie Führungskräfteentwicklung für spezifische Zielgruppen, Führungswerkstätte für erfahrenen Führungskräfte, Coaching für Einzelne und Teams. Alle Angebote wurden bisher jedoch punktuell und damit nicht systematisch und flächendeckend eingeführt.

Ein Verständnis von Führungskultur, das an diesen Überlegungen anknüpft, wird im Folgenden unter dem Stichwort „Leadership“ betrachtet (vgl. Punkt 2).

## 2 Soll-Zustand – Leadership als Kernelement in der Gestaltung von Wandel

Konstatiert wurde, dass in dem Maße, wie sich die Organisationsstruktur von Wissenschaft an der JGU durch das Miteinander von Partizipation und Expertentum professionalisiert hat, sich auch das Personal professionalisieren muss. Dazu bedarf es einer Führungskultur, die insbesondere auf Verantwortungsübernahme der Leitungsrolle einerseits sowie auf Konsensbildung durch gelungene Moderation andererseits abzielt.

Als entsprechendes Vehikel wird die Einführung einer Leadership-Kultur an der JGU verstanden, dessen Gedankengut am Selbstverständnis und an den Anforderungen für sowohl die akademischen als auch administrativen Leitungspersönlichkeiten anknüpft. Dieses ist bereits in der bisherigen Führungskräfteentwicklung an der JGU für neuberufene Professor/inn/en, Führungskräfte aus der Verwaltung und technisch-administrativen Führungskräften integriert und hat sich hier bewährt. Nichts desto trotz muss es im Rahmen des Projekts weiter für die JGU-Verhältnisse ausgearbeitet werden, so

dass in der folgenden Darstellung das Leadership-Konzept bewusst in groben Zügen gewählt wird, wobei sich an Owen (2008, 2001) orientiert wird.

Die folgende Abbildung veranschaulicht zum einen *Managementqualitäten* (innerer Kreis), die tendenziell auf Steuerung abheben und damit rigidere Aufgaben und Methoden im Umgang mit Mitarbeiter/innen und Kolleg/inn/en umfasst. Zum anderen sind *Leadershipqualitäten* (äußerer Kreis) illustriert, die im systemischen Sinne tendenziell auf die Selbstorganisation und Selbststeuerung der Mitarbeiter/innen und Kolleg/inn/en fokussieren. Das heißt nach dem Leadership-Verständnis wird von Leitungspersonen gedacht und gehandelt, welche die Organisation als komplexes System einschätzen. Dabei gehen sie davon aus, dass ein Mehr an Kontrolle weniger dazu führt, dass der Mitarbeiter/in und Kollege/in die Aufgaben im Sinne des Organisationsziels erledigt, da die Steuerung von sozialen Prozessen letztlich nur bedingt oder möglich ist. Hiernach wird vielmehr auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter/innen gesetzt und davon ausgegangen, dass es sinnvoller ist, flexibel auf Eigendynamiken des Systems zu reagieren und das System zu hilfreichen Dynamiken anzuregen.

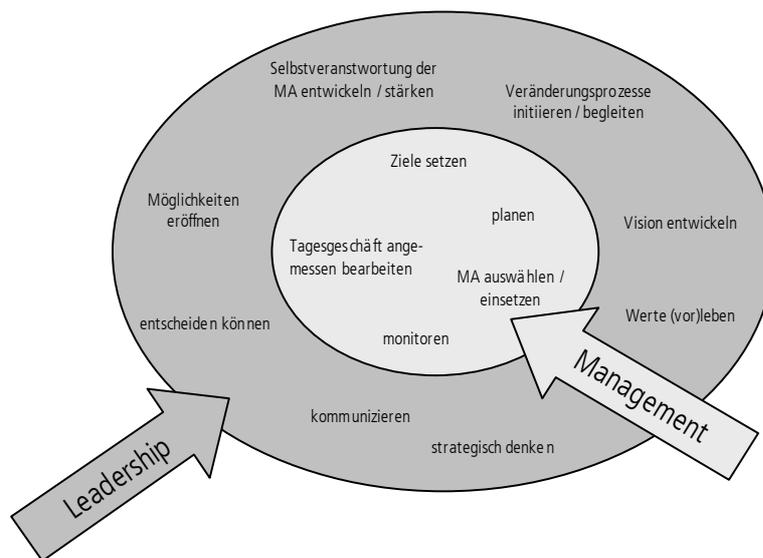


Abb. 1 Aufgaben einer Führungskraft im Spannungsfeld von Management und Leadership, Marx (2007)

Beim Leadershipverständnis richten die Führungskräfte ihr Handeln an einer Vision aus, die die Systemwerte und künftigen Ziele zum Ausdruck bringen. Diese Vision berücksichtigt idealerweise die Vorstellungen aller entscheidenden Zielgruppen, die am Tagesgeschäft beteiligt sind (Mitarbeiter/innen, Leitung, Studierende, Wettbewerber und Stakeholder bzw. Land und Wissenschaftsministerium, das v.a. von der Reputation profitiert). Wenn es Leitungspersonen gelingt, ihre Mitarbeiter/innen und Kolleg/inn/en vom Sinn der Tätigkeit zu überzeugen und sie durch eine geistige Zielsetzung zu begeistern (im Sinne Owens „Spirit“) erspart dies oft viel Kontrolle oder Diskussion. Von den genannten Akteuren angenommen werden kann die Vision in der Regel, wenn sie eine Verknüpfung aus der Vergangenheit der Organisation mit zentralen Werten der Gegenwart beinhaltet. Damit hat die Vision die Funktion, klare Vorgaben von institutionellen Werten zu vermitteln und ermöglicht bestenfalls Orientierung.

Führungspersonen gestalten die Kommunikation, indem sie Plattformen für den Austausch und Diskurs über Wissenschaftsauffassungen und Qualitätsstandards organisieren. Damit fördern sie die Entwicklung eines gemeinsamen Problemverständnisses bei gleichzeitigem Freiraum zu unterschiedlichen Interpretationsansätzen (Pellert 2001).

Leitungspersonen gelingt es Menschen zu motivieren, um gemeinsam ein definiertes Ergebnis zu erzielen. Dies gelingt ihnen nicht mehr durch reines Monitoring, sondern indem sie sich engagieren, Mitarbeiter/innen darin zu befähigen und nach den je individuellen Bedürfnislagen zu begleiten. Besonders relevant ist es für Führungspersonen dazu um die „Sehnsüchte, Werte und Erwartungen“ des Gegenübers zu wissen, einen Perspektivwechsel erzeugen zu können und zu transportieren, was erfüllbar und was nicht erfüllbar ist (Frey 2010). Dadurch, dass sie als Möglich-Machende und nicht als

Kontrollierende agieren, lassen sie zur Erreichung eines bestimmten Arbeitsergebnisses ihre Mitarbeiter/innen selbstverantwortlich ihre Tätigkeit verrichten und an Entscheidungen partizipieren.

Zunehmend wichtiger wird durch Leadership-Qualitäten, ein gemeinsames Engagement mit den Mitarbeiter/innen für die Organisation. Führungspersönlichkeiten müssen in der Lage sein, bei anstehenden Veränderungen Ängste und Widerstand im Kollegium abzubauen oder idealerweise erst gar nicht aufkommen zu lassen. Dasselbe gilt für möglicherweise entstehende Konflikte im Team, die frühzeitig erkannt und bearbeitet werden, bevor sie eskalieren und die Beteiligten in ihrer Arbeitsfähigkeit behindern.

Damit wird deutlich, dass Leadership nicht mit oder an jemandem gemacht wird, sondern sich in Form einer Haltung im täglichen Umgang zeigt. Führungspersonen müssen unter diesen Bedingungen in der Lage sein auf allen Ebenen für strategisch bedeutsame Aufgaben Verantwortung zu übernehmen. Zusätzlich tragen sie in hohem Maße Verantwortung für sich als Vorbild, für insbesondere ihre Mitarbeiter/innen sowie für ihre Adressat/inn/en, wie z.B. Studierende. Im Ergebnis schaffen Führungskräfte, die immer auch als Multiplikator/inn/en in einer Organisation fungieren, durch ihr ethikorientiertes Führungshandeln eine Kultur der Integrität, die im Kern Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamorientierung umfasst und damit deutlich machen, dass sie und ihre Teams sich gleichermaßen in Veränderungsprozessen befinden.

Festgehalten werden kann:

Wenn ein spezifisches, für die JGU passendes Leadershipverständnis Teil ihrer Kultur wird, also im Denken und Handeln der (Leitungs-)Mitglieder integriert wird, können auf Strukturebene umgesetzte Veränderungsprozesse auch auf der Personenebene angenommen und vollzogen werden. Arbeitsfähigkeitshemmende Entwicklungen etwa in Form von Reibungsverlusten können dadurch in weitaus geringerem Ausmaß entstehen (Stichwort Prävention). Gleichzeitig erhöht sich die Identifikation der Mitarbeiter/innen mit den Werten der JGU. Die Folge ist, dass weiche Faktoren wie die Professionalität und Qualität von Führung sowie die Organisationskultur zu einem erhöhten Maß an gegenseitigem Vertrauen unter den Mitgliedern führen und letzten Endes die harten Daten produzieren (Fluktuation, Krankheitstage, Zielerreichungsquote, Engagement in Arbeitsgruppen, gegenseitige Hilfe und Unterstützung etc.).

Das allgemeine Leadershipverständnis ist grundsätzlich kompatibel mit beiden Organisationsformen: Es geht einher mit der Struktur der klassischen Gruppenuniversität, der keine detaillierte Hierarchie zugrunde liegt und die daher auf die Bereitschaft von Leadern zur Verantwortungsübernahme und Eigeninitiative sowie ihrem Selbstverständnis angewiesen ist, eine sozialisierende und identifikationsstiftende Funktion zu haben. Auch die Art der Einflussnahme auf Mitarbeiter/innen und Kolleg/inn/en, die im Leadership auf Konsens beruht, ist für die Gruppenuniversität unbedingte Voraussetzung. Das Leadershipverständnis ist ferner kompatibel mit der Struktur der modernen Expertenorganisation, in der zwar Hierarchievorgaben Orientierung geben, aber ein kooperatives Führungshandeln weitaus erfolgreiche Ergebnisse in der Zusammenarbeit verspricht.

Damit Leadership Teil der Kultur werden kann, die Leitungsrolle von Leitungspersonen auch angenommen wird, bedarf es seiner systematischen, partizipativen Entwicklung und Einführung, die Nachhaltigkeit verspricht.

### 3 Projektbeschreibung

Das geplante Projekt „Wandel gestalten - JGU-LEADERSHIP“ mit der Laufzeit vom 01.01.2011 bis 31.12.2012 ist im Bereich Personalentwicklung angesiedelt, der die Projektleitung und die Geschäftsführung übernimmt (bestehend aus der Leiterin und Referentin für Personalentwicklung; zur Unterstützung des Projekts sollen eine Projektmitarbeit, eine Sachbearbeitung für Finanzen und Organisation und eine studentische Hilfskraft eingestellt werden, die u.a. die Vielzahl der geplanten Prozesse und Veranstaltungen administrativ begleitet). Die Projektsteuerung erfolgt durch eine Lenkungsgruppe (bestehend aus Vizepräsidentin für Studium und Lehre, dem Kanzler, einer Dekanin/einem Dekan, dem Leiter des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung und dem Bereich Personalentwicklung) und hat die Aufgabe die Hochschul- und Projektleitung in den verschiedenen Projektphasen basierend auf den Ergebnissen der Prozessevaluation zu beraten. Wie der nachfolgende Projektplan verdeutlicht, gliedert sich das Projekt inhaltlich in *drei zentrale Teilprojekte* und ein *viertes Aktionsfeld der Projektevaluation*.

Die nachfolgend beschriebenen Maßnahmen demonstrieren, dass sich der Gedanke von Partizipation und Expertentum auch in der Personalentwicklungs-Strategie und damit der Entwicklung und Einführung von JGU-Leadership widerspiegeln.

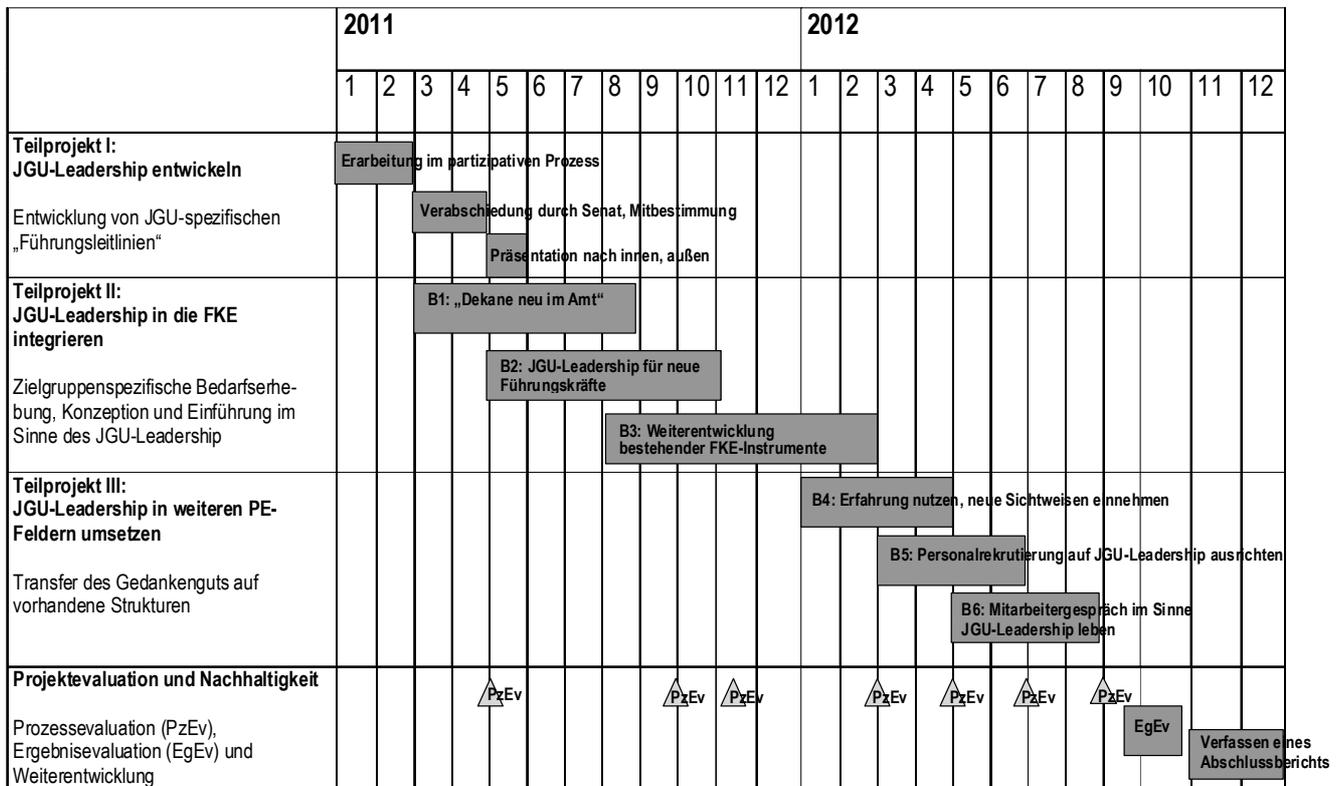


Abb. 2 Projektplan „Wandel gestalten – JGU-Leadership-Kultur entwickeln“

### 3.1 JGU-Leadership entwickeln (Teilprojekt I)

In einem partizipativen Prozess, d.h. unter Einbeziehung möglichst aller Führungskräfte und relevanten Gruppen (z.B. Studierende, externe Partner/innen) an der JGU aus dem wissenschaftlichen, wissenschaftsstützenden und Verwaltungsbereich soll zunächst ein JGU-spezifisches Leadershipverständnis erarbeitet werden.<sup>1</sup> Dazu eignet sich der Einsatz der Methode „Open Space“<sup>2</sup>, die verspricht, möglichst viele Mitglieder der Universität zu mobilisieren, um komplexe gesellschaftliche oder persönliche Fragestellungen/Leitthemen zu bearbeiten und zu lösen. Hierbei wird erwartet, die ganze Bandbreite vorhandener Fähigkeiten und vorhandenen Wissens der Mitarbeiter/innen in der Organisation zu verbinden und dies mit dem Ziel Kreativität, Innovation und Lösungen zu entfalten. Die starke Beteiligung der Organisationsmitglieder zielt darauf ab, eine für die Organisation möglichst stimmige Festlegung und damit an der Bedarfslage der Organisationsmitglieder orientiert für ein allgemein geltendes JGU-Leadershipverständnis zu erarbeiten. Dabei soll ein breites Commitment und gegenseitiges Verständnis für die Vorstellung des JGU-Leadership erreicht werden. Handlungsleitend ist hier auch der Aspekt Chancengleichheit, die immer als Querschnittskategorie mitgedacht werden muss.

Für die Entwicklung des JGU-Leadership-Verständnisses ist folgender Prozess vorgesehen: In einem ersten Schritt gründet der Lenkungsausschuss eine Arbeits-/Vorbereitungsgruppe, deren Mitglieder die spätere Großgruppe im Rahmen der Open Space Veranstaltung repräsentiert. Diese Vorbereitungsgruppe soll aus Vertretern der Hochschulleitung, Abteilungen, Fachbereiche und Institute bestehen. In dieser soll der aktuelle Ist- und Soll-Zustand der jeweiligen Bereiche erörtert

<sup>1</sup> Daran sollen möglichst viele Führungskräfte aller Ebenen beteiligt sein, darunter insbesondere folgende Zielgruppen: Hochschulleitung, Dekaninnen und Dekane, Institutsleitungen, geschäftsführende Leitungen, Leitungen Zentrale Einrichtungen und Forschungszentren, Abteilungs- und Referatsleitungen Zentrale Verwaltung, Senats- und Hochschulratsmitgliedern, Interessenvertretungen (Personalrat, Frauenbeauftragte, Vertrauensfrau Schwerbehinderter).

<sup>2</sup> Open Space engl. „offener Raum“, Konferenz-Methode für große Gruppen, weiterentwickelt von H. Owen 1986.

werden, die für das Führungshandeln an der JGU rahmengebend sind<sup>3</sup>. Damit ist sie in der Lage die adäquaten Leitfragen sowie das Rahmenkonzept auszuarbeiten. Das Leitthema gibt die grobe Richtung vor und lässt dabei trotzdem Freiraum für eigene, individuelle Vorschläge und Ideen, die am Tag der Open Space Konferenz selbst aus den Kreisen der Teilnehmenden kommen.

Im *zweiten Schritt* wird die Open Space Konferenz an voraussichtlich 1 bis 1,5 Tagen durchgeführt, an der circa 500 Teilnehmende beteiligt werden sollen. Nach der Eröffnung und einer knappen Einführung in die Grundsätze von Open Space sollen die Teilnehmenden ihre Anliegen einbringen. Anschließend ist geplant, alle Anliegen auf eine vorbereitete Agenda-Wand („Marktplatz“) zu bringen. Dort wird festgelegt, welches Thema wo und wann besprochen wird und die Teilnehmenden entscheiden selbst, an welchen Themen sie mitarbeiten. Danach beginnen die unterschiedlich großen Gruppen ihre selbstorganisierte Arbeit. Alle Gruppen dokumentieren ihre Arbeit selbst und hängen die Ergebnisse auf einer Nachrichtenwand aus. Zum Abschluss der Veranstaltung erhalten die Teilnehmenden die Dokumentation aller Arbeitsgruppen. Anschließend werden ähnliche Themen zusammengeführt, Prioritäten gebildet und erste Handlungsschritte vereinbart.

Im Rahmen der Nachbereitung eignet sich ein Nachbereitungstreffen der Vorbereitungsgruppe zur Reflexion der Konferenz, die in die Prozessevaluation einfließen und an den Lenkungsausschuss berichtet werden. Damit die erarbeiteten Ergebnisse auch nachhaltig in den Organisationsalltag integriert werden können, müssen sie an der JGU zunächst durch den Senat und die Mitbestimmung verabschiedet werden. Danach müssen sie auf verschiedenen Ebenen nach innen und außen kommuniziert werden. Dafür bietet sich einerseits deren Präsentation in den einzelnen Fachbereichen, Abteilungen und der Personalversammlung an sowie deren Veröffentlichung im Internet etc.

### **3.2 JGU-Leadership in die Führungskräfteentwicklung integrieren (Teilprojekt II)**

Skizziert wurde, dass Leadership nicht als Technik zu verstehen ist, sondern als Haltung basierend auf bestimmten Werten, die zunächst die Führungskräfte internalisieren. Dazu benötigen sie in Zeiten permanenten Wandels über die Qualifikation und das Fachwissen hinaus überfachliche Kompetenzen, wie u.a. sozial-kommunikative, methodische, personelle und reflexive Kompetenzen (Sevsay-Tegethoff 2004). Damit das zu diesem Zeitpunkt ausgearbeitete JGU-spezifische Leadershipverständnis in der Gesamtorganisation bekannt und verinnerlicht wird, muss es in Form von systematischer Führungskräfteentwicklung für unterschiedliche Zielgruppen vermittelt werden. Dies leisten die im Weiteren dargelegten drei Bausteine.

#### **3.2.1 Dekaninnen und Dekane neu im Amt (Baustein 1)**

Dekaninnen und Dekane sind zentrale Akteure auf der dezentralen Ebene. Sie verantworten vor Ort alle zentralen Prozesse in den Fachbereichen: Lehre und Forschung und den Einsatz von Personal, Sach- und Raumressourcen. Dabei sind die Rahmenbedingungen für das Amt problembehaftet: Die Dekaninnen und Dekane führen auf Zeit und sie führen professorale Kolleg/inn/en, denen sie nicht hierarchisch vorgesetzt sind. Gleichzeitig wollen sie in der Regel ihre Verankerung im eigenen Herkunftsfach nicht verlieren und sind nur zu einem geringen Teil von ihren Lehrverpflichtungen befreit. D.h. das Führungshandeln von Dekan/inn/en muss dem Prinzip der Konsenssteuerung folgen und kollegiale Strukturen aufweisen. Die besondere Herausforderung ist es daher, sich bei stetig wandelnden Rahmenbedingungen 1. in die neue Rolle bei Amtsantritt „einzurollen“, d.h. sich auf das Amt einzustellen und die eigene Fachlichkeit und die Verantwortung für das eigene Fach hinten an zu stellen, 2. kollegial zu führen und 3. mit allen Gruppen weitestgehend Konsensentscheidungen herbeizuführen. Hierfür eröffnet das dann entwickelte Leadershipverständnis eine hilfreiche Orientierung.

Diese Rahmenbedingungen will der Baustein „Dekaninnen und Dekane neu im Amt“ aufgreifen. Für die zum Beginn des Sommersemesters 2011 neu zu wählenden Dekaninnen und Dekane soll nach einer umfassenden Bedarfserhebung ein Angebot entlang des JGU- Leadership-Verständnisses konzipiert werden, das die Bedarfslage der neu-amtierenden und auch in erneuter Amtszeit amtierenden Dekaninnen und Dekane aufgreift.

---

<sup>3</sup> Mögliche Fragen können dann sein: Wie wird die Situation jeweils wahrgenommen? Welche Struktur wird vorgefunden und wie wird diese beurteilt? Werden Handlungsmöglichkeiten gesehen? Wenn ja welche? Welche Prozesse wurden bereits angestoßen und wie werden sie verstanden/beurteilt? Welche Ziele können bereits benannt werden? Welche kommen hinzu? Gibt es objektivierte Ziele? In welcher rechtlichen/materiellen Situation arbeiten Führungskräfte an der JGU? Wie werden sie unterstützt? etc.

Dabei sollen folgende Ziele verfolgt werden: Die Dekaninnen und Dekane sollen individuelle Unterstützungsangebote beim Amtsantritt erhalten. Geplant ist das Angebot individueller Coachings zur Bearbeitung von Fragen, die aus dem Amtsantritt und laufenden Prozessen resultieren. Zum Aufbau eines Netzwerks und zur fachlichen Einführungen sollen Netzwerktreffen initiiert werden, in denen die Teilnehmenden über zentrale Themen der JGU informiert werden und Ansprechpartner/-innen kennenlernen (z.B. Einführung in Finanzierung und Budgetierung an der JGU, Personalfragen etc.).

Im nächsten Schritt sollen Workshops zu übergreifenden Themen angeboten werden. Dies können je nach Bedarf Methodenworkshops (z.B. zum Gremienmanagement) oder Workshops aus dem Bereich Führungskräfteentwicklung sein. Die Bedarfserhebung soll im April 2011 beginnen, die ersten Angebote sollen noch im Sommersemester 2011 starten.

### **3.2.2 JGU-Leadership für neue Führungskräfte (Baustein 2)**

Die Implementierung einer Leadership-Kultur ist Anlass, neu an die Universität oder weitere neu in Funktion kommende Führungskräfte in ihrer Rollenfindung und -ausübung zu unterstützen und zu begleiten. Ziel ist es, den Start in die neue Aufgabe zu erleichtern und gleichzeitig die neuen Funktionsträger/innen als Motoren des neuen Leadership-Verständnisses zu gewinnen.

In Verbindung mit Baustein 2 sollen hier Mentoring-Prozesse angestoßen werden. Dies können Peer-Mentoring-Angebote (wie die bereits bestehenden Angebote im Bereich der Führungskräfteentwicklung) oder der Einbeziehung erfahrener Führungskräfte (vgl. Baustein 4) sein. Hier ist weniger an klassisches Mentoring (Mentor als väterlicher Freund, der unerfahreneren Mentee berät) gedacht, sondern mehr an Austausch über Aufbau von Netzwerken, Gesprächsrunden etc..

### **3.2.3 Weiterentwicklung bestehender Instrumente der Führungskräfteentwicklung (Baustein 3)**

Erfahrene Führungskräfte aus der Wissenschaft und Verwaltung sehen sich fortwährend mit hohem Veränderungsdruck, knappen Ressourcen und stark ergebnis- und kostenorientierten Vorgaben konfrontiert. Zudem sind sie stark durch die Steuerung von Mitarbeiter/innen sowie Teams gefordert. Dies ist auch der Grund dafür, dass neben dem Angebot des Entwicklungsprogramms für Führungskräfte an der JGU immer wieder weitere professionelle Unterstützung nachgefragt ist, der bisher nur in geringem Umfang nachgekommen werden konnte. Häufig gibt es im Tagesgeschäft keine Möglichkeit für diese Zielgruppe, die Anforderungen an die eigene Führungsfähigkeit zu reflektieren und zu verbessern. Nur selten bietet sich die Chance zu einem vertieften kollegialen Austausch über Führungsfragen.

Diese Angebotslücke für erfahrene Führungskräfte soll zum einen durch neue Formate, wie die Erweiterung bestehender Führungskräfteentwicklung um fest installierte Führungswerkstätten mit der Methode der kollegialen Beratung bzw. dem Peer-Mentoring und durch umfassende Workshops z.B. zu Change Management oder Strategieentwicklung geschlossen werden. Zum anderen sollen individuelle Angebote wie Coaching (u.a. durch den Aufbau eines internen Coach-Pools), Teamentwicklung, Prozessbegleitung oder Konfliktbearbeitung derart ausgebaut werden, dass sie flächendeckender und barrierefrei (etwa durch die nicht mehr angeforderte Kostenübernahme der Fachbereiche und zentralen Einrichtungen) angefragt werden können. Bei allen Angeboten orientieren sich Coachs bzw. Trainer/innen am JGU-Leadership-Konzept.

## **3.3 JGU-Leadership in weiteren Personalentwicklungsfeldern umsetzen (Teilprojekt III)**

In das Kulturgut eingehen können die neuen Werte der Führung und Zusammenarbeit erst, wenn sie auch auf weitere vorhandene Strukturen übertragen werden, sich etablieren, zu „ungeschriebenen Gesetzen“ an der JGU werden und damit Teil des Wertesystems der Beschäftigten werden. Erst dann können sie auch im Alltag gelebt werden und führen zusätzlich zu einer stärkeren Identität mit der JGU. Mit der Implementierung von JGU-Leadership sind die Akteure an der JGU für anstehende Veränderungsprozesse vorbereitet und erlangen mehr Handlungsfähigkeit. Damit ist ein nachhaltiger Kulturwandel erreicht. Für dieses Ziel sind die nachfolgenden drei Bausteine vorgesehen.

### **3.3.1 Erfahrung nutzen, neue Sichtweisen einnehmen (Baustein 4)**

Erfahrene Führungskräfte sollen im Rahmen dieses Bausteins als Fach- und Erfahrungsexpert/inn/en in Personalentwicklungs-Angebote einbezogen werden, wie etwa in ergänzende Gesprächsrunden mit den Teilnehmenden der Führungskräfte-

teentwicklungsprogramme. Des Weiteren sollen erfahrene Führungskräfte für die Durchführung von Fachveranstaltungen und Expertenberichte in Netzwerken z.B. für die neuen Dekaninnen und Dekane gewonnen werden.

Die JGU will Führungskräften gemeinsam mit kooperierenden Unternehmen, Forschungseinrichtungen, anderen Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen Rotationsstationen anbieten. Geplant sind ein- bis zweiwöchige Hospitationen in Partner-Unternehmen/-Organisationen. Ziel ist es, andere, neue Herangehensweisen kennenzulernen, Perspektiven zu wechseln und Netzwerke aufzubauen.

### **3.3.2 Personalrekrutierung auf JGU-Leadership ausrichten (Baustein 5)**

Im Rahmen des Projekts sollen Standards für die Personal-Rekrutierung an der JGU erarbeitet und umgesetzt werden. Im Fokus stehen Personalauswahlverfahren bei der Stellenbesetzung im wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Bereich. Die bestehenden Verfahren sind zu überprüfen, zu standardisieren und in die Umsetzung zu bringen. Konkret bedeutet dies:

Zur Festlegung der Standards werden von der Lenkungsgruppe Expertenteams berufen, die Vorschläge erarbeiten. Diese sind auf der Grundlage des zu Projektbeginn erarbeiteten JGU-Leadership-Verständnisses breit zu diskutieren und in den dafür verantwortlichen Gremien zu beschließen und der Mitbestimmung zuzuführen. Zur Umsetzung sind entsprechende Fortbildungsangebote, die Publikation von Leitfäden und Beratung von Führungskräften vorgesehen.

Ziel ist es, gemeinsame Standards umzusetzen, um Rekrutierungsprozesse besser steuern und schneller umsetzen zu können. Dabei soll auch über neue Wege der Rekrutierung nachgedacht werden.

### **3.3.3 Mitarbeitergespräch im Sinne JGU-Leadership leben (Baustein 6)**

Beim MAG handelt es sich um ein strukturiertes Vier-Augen-Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, das seit Anfang 2000 einmal im Jahr in allen Bereichen stattfinden soll. Indem es an einem Leitfaden orientiert durchgeführt und entsprechend vorbereitet werden soll, unterscheidet es sich deutlich von alltäglichen Gesprächen am Arbeitsplatz. Wichtige Gesprächsbausteine sind bspw. die Zusammenarbeit und Kooperation, Personalführung und Personalentwicklung sowie Zielvereinbarungen. Durch die kommunikative Einbindung der Beschäftigten sollen Motivation und Identifikation mit der eigenen Arbeit gestärkt und die Zusammenarbeit verbessert werden. Besonders wichtig sind Information und Kommunikation sowie die Verankerung einer Feedback-Kultur; Elementen also, die dem Leadership-Verständnis inhärent sind.

Im Herbst 2010 findet eine Evaluation zur Qualität und Nutzung des eingeführten Mitarbeitergesprächs (MAG) statt. Je nachdem, wie die Ergebnisse ausfallen, müssen entsprechende Schritte eingeleitet werden. Denkbar ist hier zum jetzigen Zeitpunkt, dass das Instrument MAG nochmals spezifischer für die jeweiligen Zielgruppen gedacht bzw. übersetzt werden muss. (Bspw. durch die Frage: Durch wen und wie wird das MAG für eine/n Professor/in geführt? etc.) Vermutlich sind umfassende Informationsveranstaltungen und individuelle Beratungsangebote von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern notwendig, damit die Struktur und das Ziel für die Umsetzung vollends durchdrungen wird. Schließlich muss auch eine Systematik erarbeitet werden, die die MAG-Praxis am Laufen hält.

## **3.4 Projektevaluation und Nachhaltigkeit (Aktionsfeld)**

Das Projekt soll im Rahmen einer Prozess- und Ergebnisevaluation mit Unterstützung durch den Hochschulevaluierungsverbund Südwest begleitet werden. Alle Evaluationsberichte dienen dem Lenkungsausschuss und der Projektleitung als reflexive Schleifen und damit zur Begutachtung und Weiterentwicklung einzelner Teilprojekte sowie deren Bausteine. Entsprechende Kriterien und Methoden für beide Formen der Evaluation werden zu Beginn des Projekts definiert.

Zum Projektabschluss wird – basierend auf diesen Ergebnissen – ein Abschlussbericht verfasst, der zusätzlich Perspektiven für die Nachhaltigkeit von JGU-Leadership beleuchtet. Dazu werden auch über das Projektende hinaus definierte Handlungsempfehlungen festgehalten.

## 4 Quellen

### Links zu einzelnen Projekten der JGU (Stand Zugriff August 2010)

Leitbild der JGU:	<a href="http://www.uni-mainz.de/universitaet/1102.php">http://www.uni-mainz.de/universitaet/1102.php</a>
Strategiekonzept der JGU:	<a href="http://www.uni-mainz.de/universitaet/1102.php">http://www.uni-mainz.de/universitaet/1102.php</a>
Gutenberg Research College (GRC):	<a href="http://www.gfk.uni-mainz.de">http://www.gfk.uni-mainz.de</a>
Neues Steuerungsmodell:	<a href="http://www.uni-mainz.de/universitaet/23140.php">http://www.uni-mainz.de/universitaet/23140.php</a>
Forschungszentren und –schwerpunkte:	<a href="http://www.uni-mainz.de/forschung/25587.php">http://www.uni-mainz.de/forschung/25587.php</a>
Graduiertenschule MAINZ:	<a href="http://www.uni-mainz.de/forschung/15958.php">http://www.uni-mainz.de/forschung/15958.php</a>
Forschungsk Kooperationen:	<a href="http://www.uni-mainz.de/forschung/13800.php">http://www.uni-mainz.de/forschung/13800.php</a>
Wissenschaftsallianz:	<a href="http://www.wissenschaftsallianz-mainz.de">http://www.wissenschaftsallianz-mainz.de</a>
Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung:	<a href="http://www.zq.uni-mainz.de">http://www.zq.uni-mainz.de</a>
Personalfortbildung und -entwicklung:	<a href="http://www.personalentwicklung.uni-mainz.de">http://www.personalentwicklung.uni-mainz.de</a>

### Literatur

- Frey, D. (2010): Ethikorientierte Führung, Macht, Vertrauen und Verantwortung aus psychologischer Sicht. Unveröffentlichter Vortrag auf der Fachtagung Leadership Meets University „Führung und Verantwortung“ an der Ludwig-Maximilians-Universität, München.
- Marx, S. (2007): Aufgaben einer Führungskraft im Spannungsfeld von Management und Leadership. Unveröffentlichtes Workshopkonzept des Entwicklungsprogramms für Führungskräfte an der Johannes Gutenberg-Universität, Mainz.
- Owen, H. (2001): Open Space Technology - Ein Leitfaden für die Praxis, Stuttgart, Klett-Cotta.
- Owen, H. (2008): The Spirit of Leadership. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Pellert, A. (1999): Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Böhlau Verlag, Wien, Köln, Graz.
- Sevsay-Tegethoff, N. (2004): Ein Blick auf Kompetenzen. In: Böhle, F./Pfeiffer, S./ Sevsay-Tegethoff, N. (Hrsg.): Die Bewältigung des Unplanbaren. VS Verlag, Wiesbaden.