



**Verantwortliche Führung in  
Hochleistungsorganisationen –  
Programme, Maßnahmen und  
Support für Führungskräfte in der  
Max-Planck-Gesellschaft**

Governance in Wissenschaftsorganisationen  
Wuppertal, 16./17.03.2023





# STRATEGISCHE PERSONALENTWICKLUNG IN DER MPG

Zentraler Hebel für erforderliche Transformationsprozesse

## CORPORATE IDENTITY

Verantwortung für und  
miteinander

## WORKING CULTURE

Moderne Gestaltung/  
Förderung einer positiven  
Arbeits- und  
Führungskultur

## TALENTMANAGEMENT

Bündelung aller  
Entwicklungs- und  
Fördermaßnahmen unter  
einem Dach und  
Wegweisung für Karrieren  
durch Planck Academy



# ANSATZEBENEN FÜR PROFESSIONELLE LÖSUNGEN

**STRUKTURELLE  
MASSNAHMEN**

**GANZHEITLICHER  
FÜHRUNGSKRÄFTE-  
SUPPORT**

**WEITERENTWICKLUNG  
NACHWUCHS-  
FÖRDERUNG**



**STRUKTURELLE MAßNAHMEN**



# INSTITUTSSPEZIFISCHE UMFRAGEN ZUR „ARBEITS- UND FÜHRUNGSKULTUR“



- Empfehlung aus MPG-weiter Umfrage in 2019
- Standardisierter, validierter Fragebogen
- 2021 Pilotierung, 2022 Start Ausrollung ca. 30 Institute/Jahr
- Regelmäßige Wiederholung
- Kombinierbar mit Gefährdungsbeurteilung Psychische Belastung

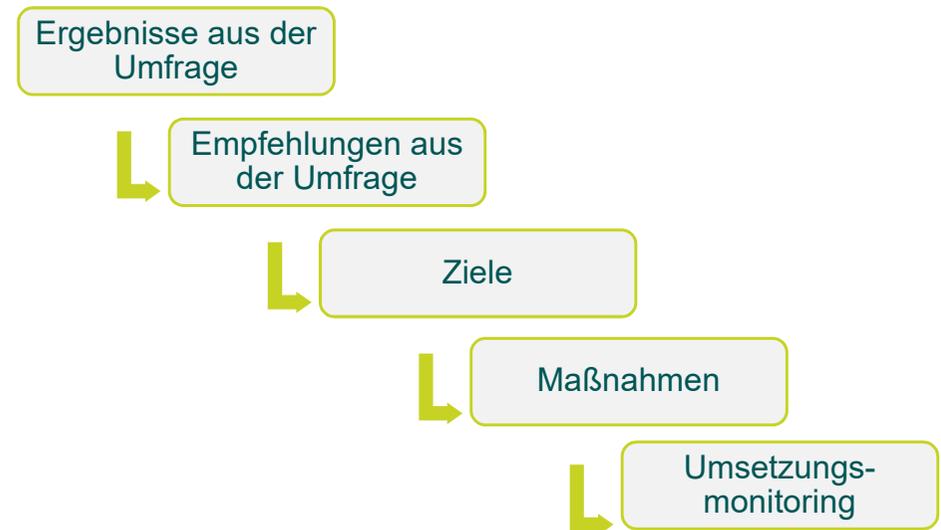
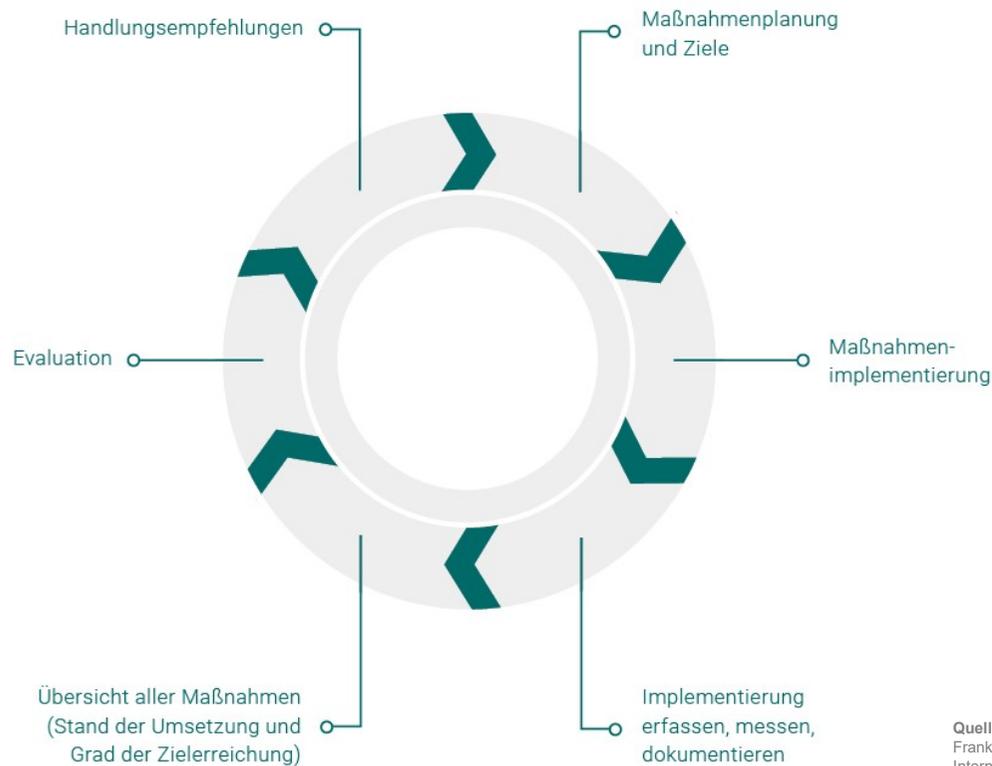
## ZIEL »»»

Institute unterstützen, eigene Handlungsfelder zu identifizieren und sich selbst zu verbessern.



# INTERNES MONITORING ZUR UMSETZUNG DER MAßNAHMEN

## Kreislauflogik



**Quellen**  
Frankel, N.; Gage, A. (2007): M&E Fundamentals, A Self-Guided Mini-Course. 2nd ed. Chapel Hill.  
International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (2002): Handbook for Monitoring and Evaluation. Geneva.  
Schraudner, M; Hochfeld, K.; Striebing, C. (2019): Arbeitskultur und Arbeitsatmosphäre in der Max-Planck-Gesellschaft. Ergebnisbericht. Stuttgart.



# KONFLIKTPRÄVENTION AM MAX-PLANCK-INSTITUT

## GUTE ARBEITSKULTUR

**Ansprechpartner\*innen sichtbar**

Poster,  
Intranet

**Werte vermitteln**

CoC

**Psycho-sozialer Beratungsdienst**

EMAP

**Prozesse zur Konfliktlösung**

Muster BV,  
Konfliktlotsen

**Feedback einholen**

Umfragen,  
Jahresgespräche

**Mitarbeitende fortbilden**

E-learnings,  
Trainings

**Führungskräfte fortbilden**

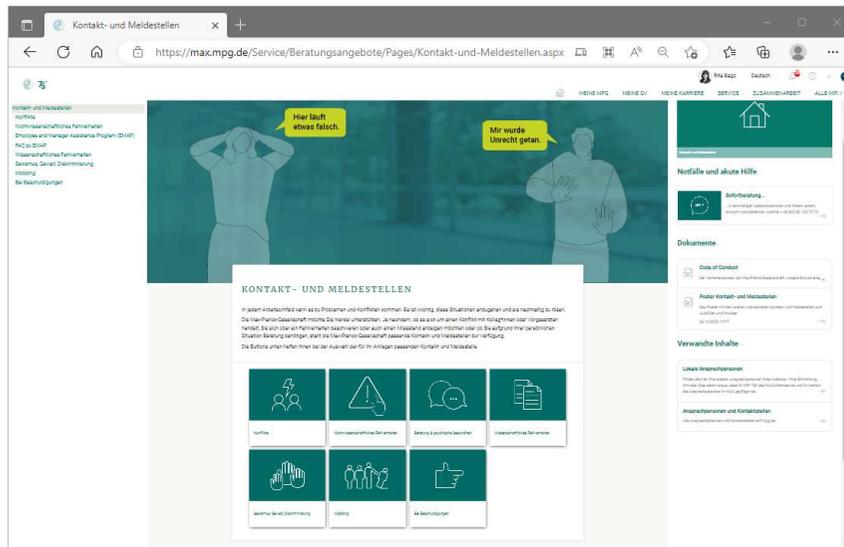
MP Leaders,  
Executive Coaching



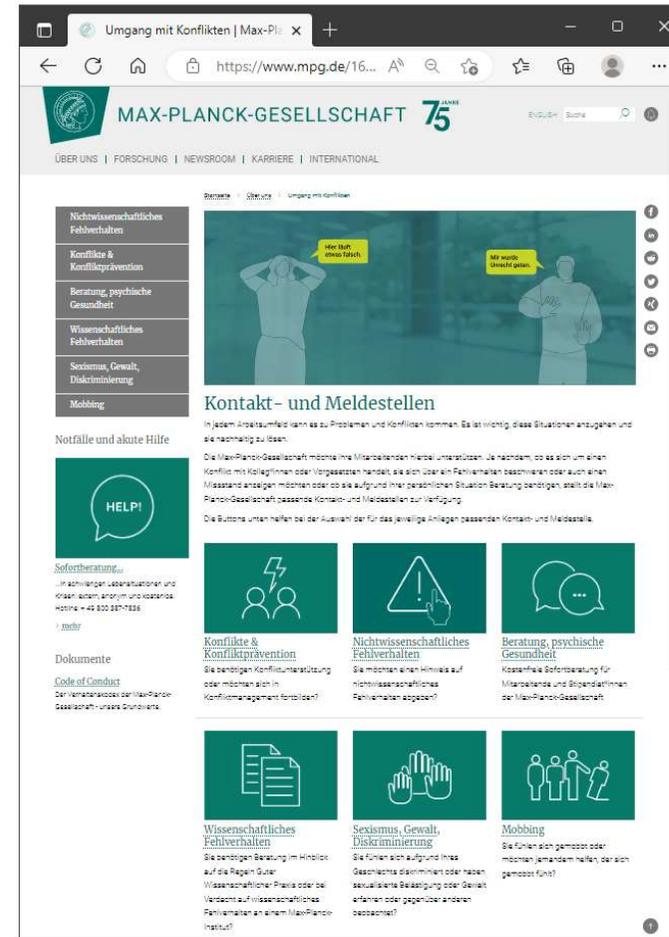


# INFORMATIONSANGEBOT

## Kontakt- und Meldestellen



MAX – Intranet der MPG



Internetauftritt der MPG

[www.mpg.de](http://www.mpg.de)



# NEUE MUSTER BV „KOLLEGIALES VERHALTEN“

## Ziele

- Instrument zur Konfliktprävention
- Niederschwelliges Verfahren, um Konflikte so früh wie möglich zu lösen, bevor sie eskalieren
- Ersetzt bisherige Muster BV „Sozialer Umgang“

## Hintergrund

- Auf der Grundlage von MPI mit guten Erfahrungen mit solchen Strukturen
- Keine Konkurrenz zu bestehenden Strukturen, sondern ergänzendes Angebot
- Breite Unterstützung durch GBR, Netzwerk von Konfliktberater\*innen, Präsident und GS

## Einfache Nutzung

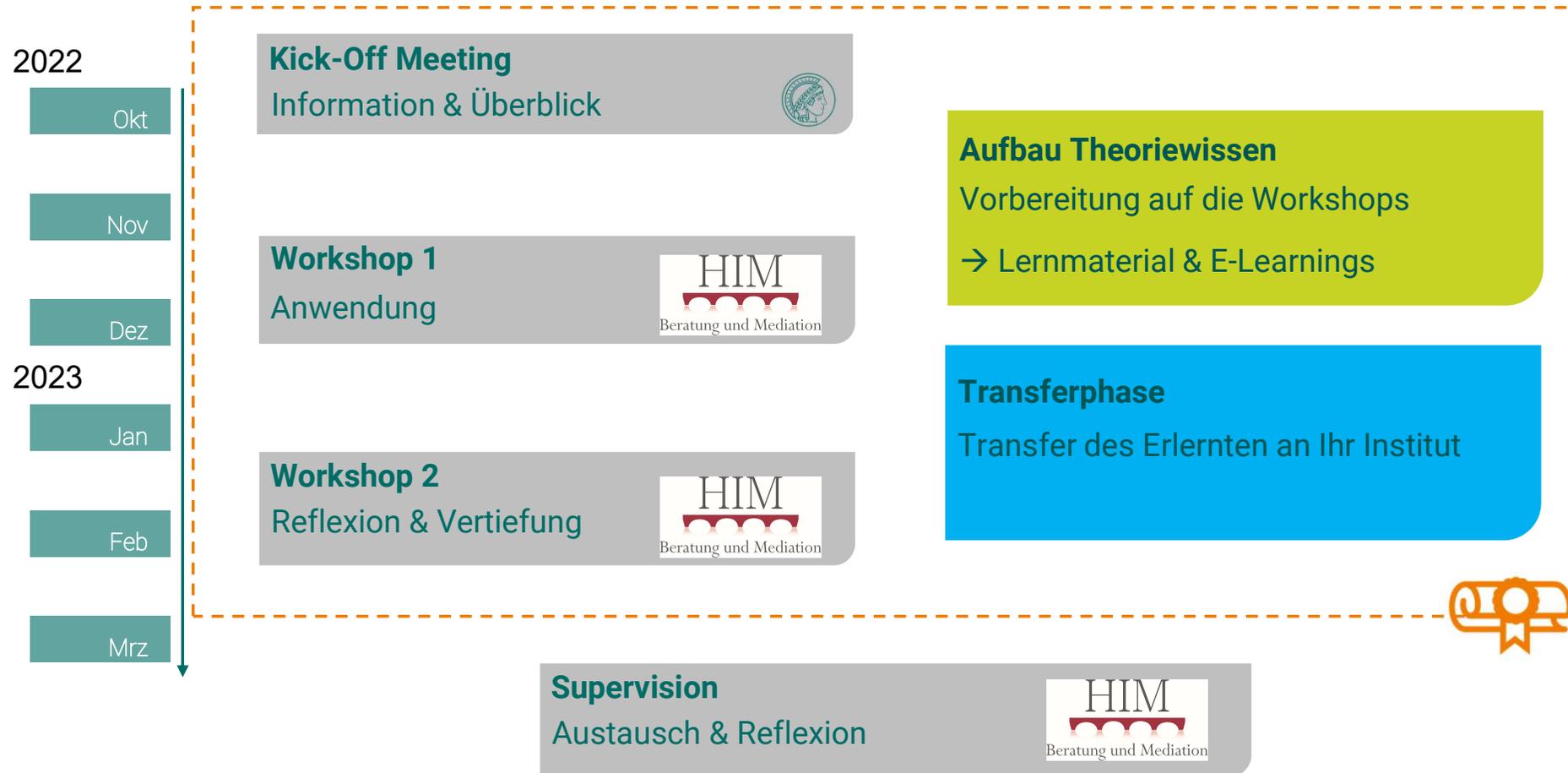
- Kann entsprechend den lokalen Bedürfnissen angepasst werden
- Einsetzbar in allen Instituten (mit/ohne Betriebsrat)
- Begleitender Flyer mit einfügbaren lokalen Informationen und Kontakten
- Begleitende Fortbildungsmaßnahmen über Planck Academy

Mehr Informationen: P-Brief & OHB [Link](#)





# ZENTRALE AUSBILDUNG DER KONFLIKTLOTS\*INNEN

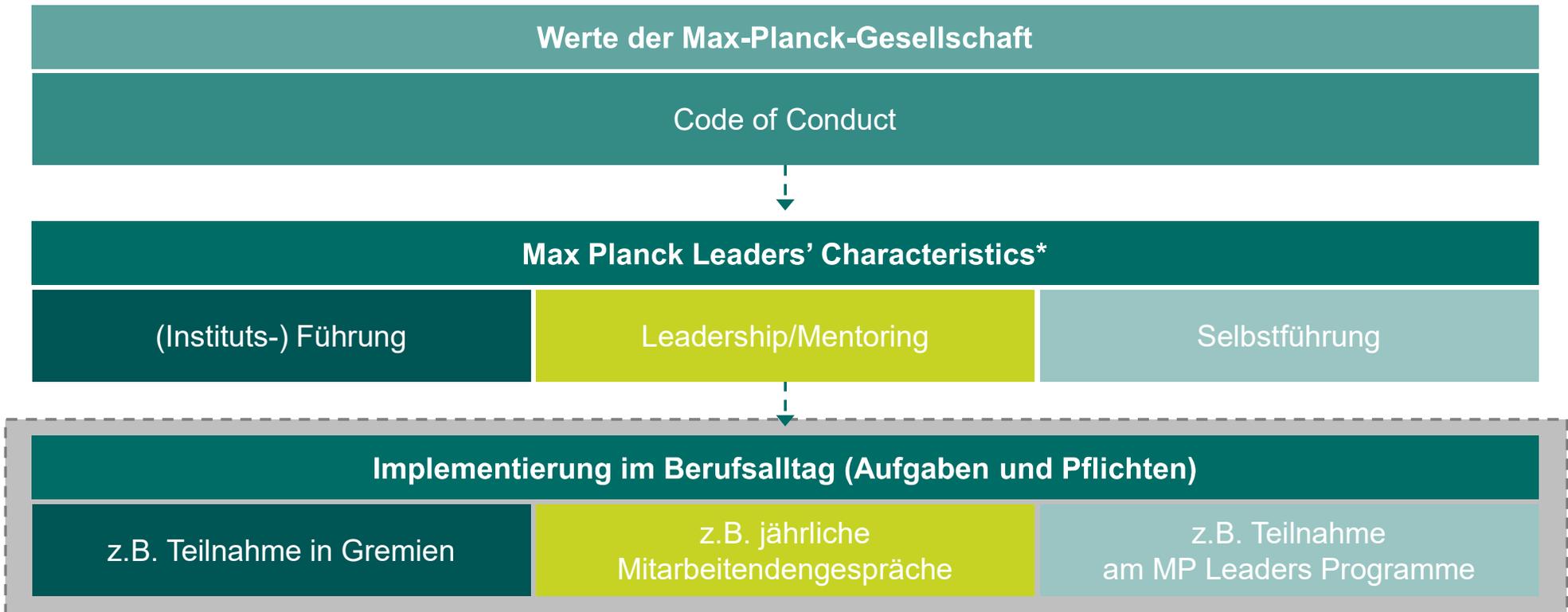




**GANZHEITLICHER  
FÜHRUNGSKRÄFTE-SUPPORT**



# VON LEITLINIEN ZUM KONKRETEN FÜHRUNGSHANDELN



*\* Diskutiert und beschlossen im Perspektivenrat im Oktober 2019 und Februar 2020*



# UMSETZUNG DES CODE OF CONDUCT IN „MAX PLANCK LEADERS CHARACTERISTICS“



## CODE OF CONDUCT...

- Normative Ebene
- Konstituiert die Hauptwerte der MPG
- Schließt generelle Empfehlungen zur Kooperation mit Auswirkung auf alle Mitglieder der MPG einschließlich Gäste und Kooperationspartner\*innen ein
- Beruht auf Selbstreflexion

## MAX PLANCK LEADERS CHARACTERISTICS...

- Operative Ebene
- Ermöglichen einen Rahmen für die Führungskräftequalifizierung und die persönliche Entwicklung in der MPG
- Spezifizieren die Erwartungen und Anforderungen an die Position einer\*s Direktorin\*s auf 3 Ebenen: (Instituts-) Führung, Leadership/Mentoring und Selbstführung
- Bieten einen Rahmen für konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen auf 3 Prozessebenen: Rekrutierung, Onboarding und Unterstützung



# EBENEN KONKRETEN FÜHRUNGSHANDELNS





# IMPLEMENTIERUNG – AUFGABEN & PFLICHTEN\*\*

## (INSTITUTS-) FÜHRUNG

- Einhaltung des Code of Conduct
- Einhaltung der Leitlinien für Nachwuchswissenschaftler\*innen
- Personalplanung und Rekrutierung
- Teilnahme am Seminar für Geschäftsführende Direktor\*innen
- Einhaltung der Compliance-Vorgaben

## LEADERSHIP/MENTORING

- Evaluierung der Führungs- und Arbeitskultur am MPI
- Durchführung von Jahresgesprächen und Status Reviews zur Entwicklung von Mitarbeiter\*innen
- Sorgfaltspflicht, Fürsorgepflicht
- Einbindung von Ombudspersonen, Mediator\*innen und Gleichstellungsbeauftragten

## SELBSTFÜHRUNG

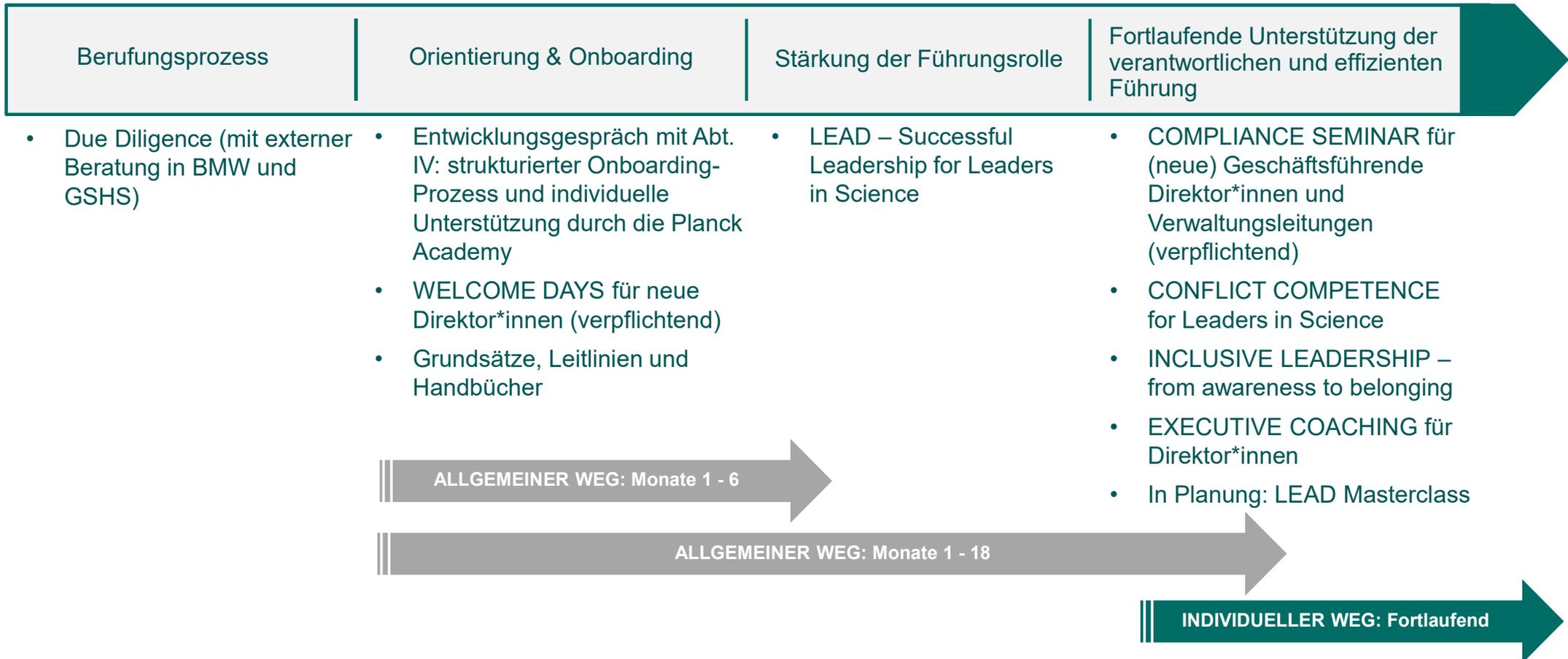
- Selbstreflexion, Sensitivität, Integrität durch Executive Coachings
- Teilnahme an obligatorischen Direktor\*innen-Formaten
- Teilnahme am MP Leaders Programme
- Onboarding durch Welcome Days

*\*\*Die hier genannten Aufgaben und Pflichten stellen nur eine exemplarische Auswahl dar.*



# MAX-PLANCK LEADERS PROGRAMME

## Mein Weg als Direktor\*in am Max-Planck Institut



**WEITERENTWICKLUNG  
NACHWUCHSFÖRDERUNG**





# FOKUSTHEMA: ERHÖHUNG DER BETREUUNGSQUALITÄT FÜR NACHWUCHSWISSENSCHAFTLER\*INNEN

- Die **Bekanntheit der Postdoc- und PhD-Leitlinien** und die **Kenntnis über die damit verbundenen Rechte & Pflichten** sowohl für Nachwuchswissenschaftler\*innen wie auch für Betreuer\*innen **erhöhen**.
- Die **Betreuungsqualität erhöhen**, indem die Beteiligten entsprechend ihrer Rolle **sensibilisiert und qualifiziert werden**. **Handlungsanleitungen** zur Verfügung stellen.
- **Quantität & Qualität der vorgesehenen Instrumente** (Supervision Agreement/Betreuungsvereinbarung PhDs, TACs, Mutual Agreement/Postdoc Protokoll, Annual Status Discussion und Status Review/Standortbestimmung für Postdocs, Career Coaching) **erhöhen**.
- Das damit verbundene **zentrale Monitoring strukturiert (weiter)entwickeln** und daraus resultierend **ein Eskalationsszenario entwickeln**.





# WEITERENTWICKLUNG DER BETREUUNGSSTANDARDS FÜR PROMOVIERENDE

## Was wir schon erreicht haben

- Anhebung Doktoranden-Vergütung auf 65 %  
→ Dadurch Eliminierung des gender pay gap
- Abschaffung MPG-interner Stipendien und Etablierung von Verträgen
- 100% TACs bei IMPRS-Promovierenden
- Anpassung des Urlaubs von 20 auf 30 Tage
- 3 Jahre Laufzeit + 1 Jahr Verlängerung + Wrap-Up
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen / Mitarbeiterzufriedenheit

## Was wir noch erreichen wollen

- **Durchsetzung der Doktorand\*innen-Leitlinien**
- Flächendeckende Einrichtung von TACs
- Weiterentwicklung des Mentoring
- Karriereförderung innerhalb und außerhalb der Wissenschaft bis Industrie
- Weiterentwicklung der Angebote der Planck Academy

## »» ANPASSUNG AN INTERNATIONALE STANDARDS



# WEITERENTWICKLUNG DER BETREUUNGSSTANDARDS FÜR POSTDOCS

## Was wir schon erreicht haben

- Attraktive Programme (LME, MFT, MPFG)
- Bessere Karrierewege in der MPG
- Verpflichtende Standortbestimmungsgespräche im 4. Postdoc-Jahr
- Trainings & Kursangebote für Postdocs → NEU: Coaching für Postdocs
- Onboarding & Welcome Standards

## Was wir noch erreichen wollen

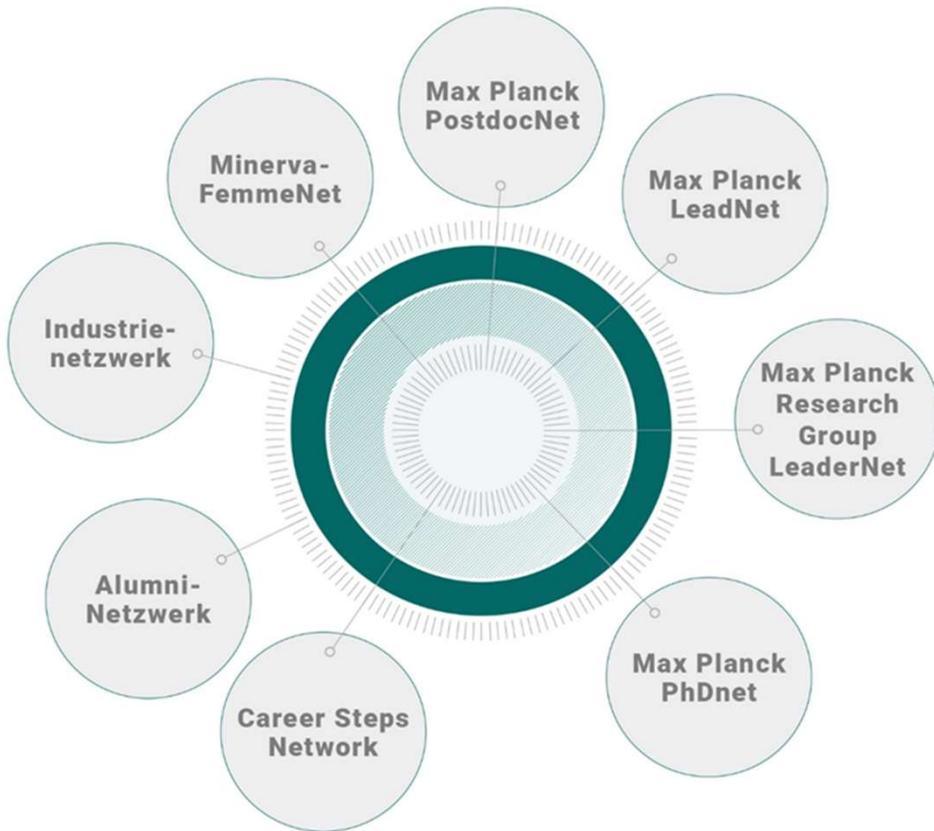
- **Durchsetzung der Postdoc-Leitlinien**
- Implementierung des Max Planck Research Careers Programms
- Weiterentwicklung des Mentoring & **zentrales Monitoring**
- Erhöhung der Planbarkeit einer Karriere in der MPG
- Weiterentwicklung der Angebote der Planck Academy
- Karriereförderung innerhalb und außerhalb der Wissenschaft bis Industrie

## »» ANPASSUNG AN INTERNATIONALE STANDARDS



# PERSONALENTWICKLUNG ALS NETZWERKZENTRUM

Mit vertrauensvollen internen Verbindungen zur nachhaltigen Veränderung



Abteilung Personalentwicklung & Chancen

Fachabteilungen Generalverwaltung

Max-Planck-Institute

Präsidentenkommission Chancen

Talent, Gender & Diversity Board

Sounding Board der Planck Academy

Externe Kooperationspartner



Quelle: MPG Talentratgeber, 2020



DANKE FÜR IHRE  
AUFMERKSAMKEIT!

## KONTAKT

**Kerstin Dübner-Gee**

Abteilungsleitung Personalentwicklung & Chancen, Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften e.V.  
Generalverwaltung, Hofgartenstraße 8, 80539 München, Telefon: +49 89 21081178, Mobil: +49 160 96252961