



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

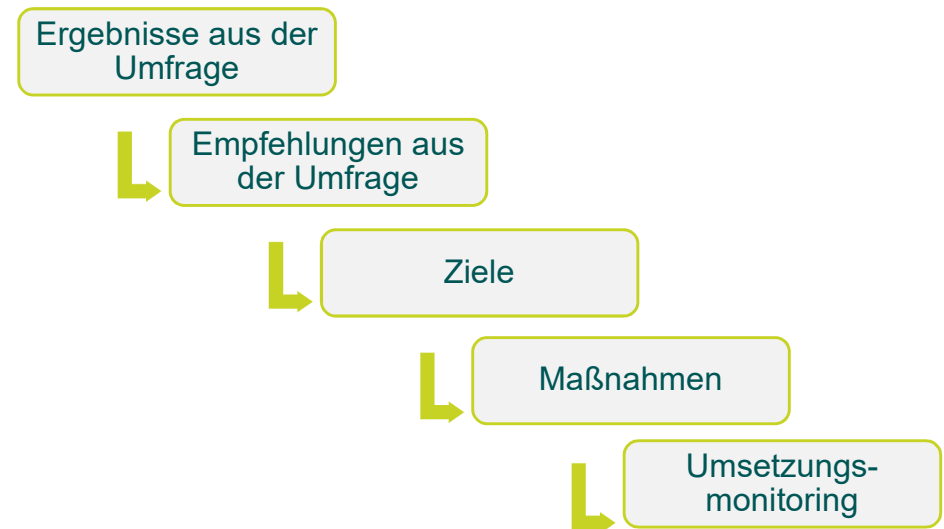
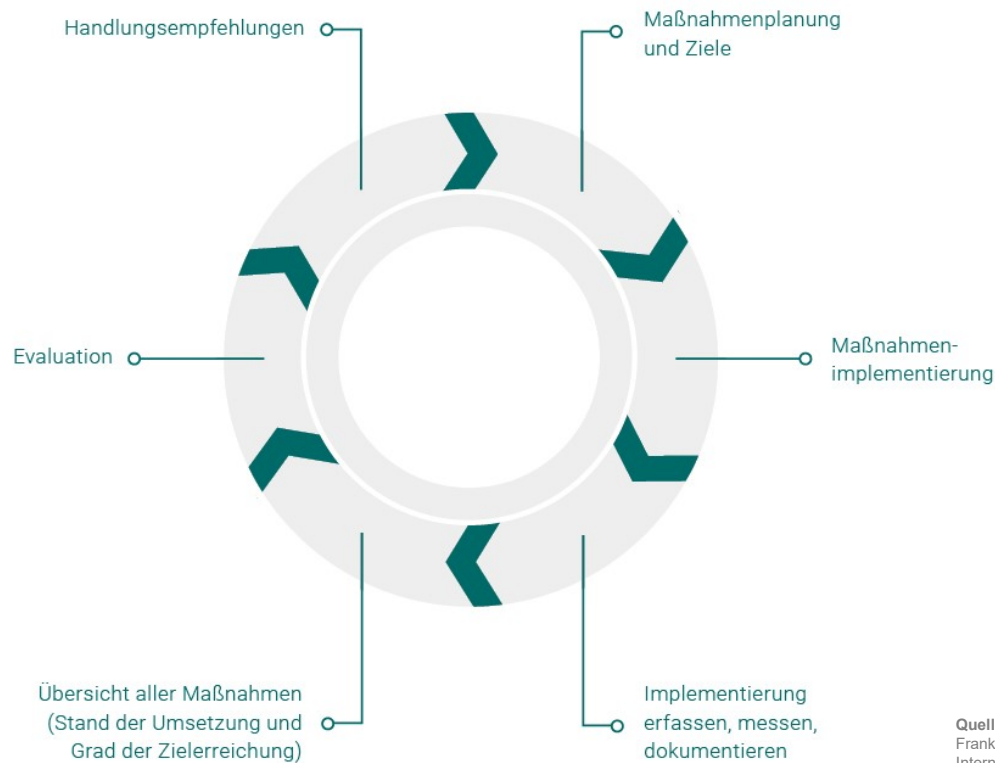
## ZIEL »»»

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



# ÜBERGREIFENDES INFORMATIONSMANGEBOT

## Digital



MAX – Intranet der MPG



Internetauftritt der MPG

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

## Print

MAX PLANCK GESELLSCHAFT

**DIE WERTE DER MAX-PLANCK-GESELLSCHAFT**

Die Max-Planck-Gesellschaft (MPG) ist eine überwiegend öffentlich finanzierte, außer-universitäre Einrichtung, die sich der Grundlagenforschung widmet. Wir sind eine äußerst vielfältige Gemeinschaft von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Studentinnen und Studenten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung, der Technik, den Werkstätten, dem Service- und Hilfspersonal und unseren Gästen.

### Unsere zentralen Werte sind:

- Wir gehen respektvoll miteinander um.
  - Wir handeln ethisch, ehrlich und integer.
  - Wir kommunizieren transparent und respektvoll, sowohl intern als auch extern.
- Wir erwarten von allen Gästen und Kooperationspartnern, dass sie die zentralen Werte der MPG in ihrem Handeln berücksichtigen.

MAX PLANCK GESELLSCHAFT

**LEITPLANCKEN**

Hinweise für verantwortliches Handeln  
Guidelines for responsible conduct

## Vor ort

Ansprechpersonen am MPI/Kontakt- und Meldestellen der MPG  
Points of Contact at the MPI/ Contact & Reporting Points of the MPG

<https://max.mpg.de/Service/Beratungsangebote/Pages/Kontakt-und-Meldestellen.aspx>

**NICHTWISSENSCHAFTLICHER BEREICH / NON-SCIENTIFIC MATTERS**

<b>LOKAL / LOCAL (MPI)</b> Lokale Ansprechpersonen für Beschäftigte am MPI Local points of contact for MPI staff	<b>ZENTRAL / CENTRAL (MPG)</b> Zentrale Melde- und Kontaktpunkte für Beschäftigte der MPG Central reporting and contact points for MPI staff
<b>Geschäftsführende* Direktor*in</b> / Managing Director	<b>MELDESTELLEN / REPORTING POINTS</b>
<b>Verwaltungsleiter*in</b> / Head of Administration	<b>Stabsstelle Interne Untersuchungen / Staff Unit Internal Investigations</b>
<b>Gleichstellungsbeauftragte</b> / Gender Equality Officer	<b>Dr. Julia Lutz-Dietz (Leitung)</b> / Head of Staff Unit Phone: +49 89 2930 2335, Email: reporting@mpg.de mpg@idb-berlin.de
<b>Betriebsrat</b> / Works Council	<b>Vertrauensarbeitskontrolle / Law Firm (external)</b>
<b>Schwerbehindertenvertreter*in</b> Representative for Individuals with Severe Disabilities	<b>Wolfgang Hans-Zöfel</b> - Rechtsanwalts Partnerschaft mbH, <b>Dr. Christina Drees</b> , Email: droes@wanzsoedel.de <b>Thomas Müller</b> , Email: t.mueller@wanzsoedel.de Phone: +49 89 29 05 710
<b>Psychosozialer Beratungsdienst / Betriebsarzt* -ärztin</b> Psychosocial consultation service / Medical Officer	<b>KONTAKTSTELLEN / ZENTRALE BEAUFTRAGTE DER MPG</b> POINTS OF CONTACT / CENTRAL OFFICERS OF THE MPG
<b>Sonstige / other</b>	<b>Datenschutz / Data protection</b> - <b>H. Schuster</b> , datenschutz@mpg.de <b>IT-Sicherheit / IT-Security</b> - <b>G. Rogg</b> , it-sicherheit@mpg.de <b>Gleichstellung / Gender Equality</b> - <b>Dr. G. Weber</b> , zg@mpg.de <b>Diversity / Diversity</b> - <b>F. Logemann</b> , diversity@mpg.de <b>Compliance &amp; Integrität / Compliance and Integrity</b> - <b>S. Fries</b> , compliance@mpg.de <b>Tierversuche / Animal Welfare</b> - <b>Dr. A. Leppert</b> , leppert@tierversuchempg.de <b>Umwelt- &amp; Sicherheitsfragen / Environment &amp; Safety</b> - <b>Dr. C. Kube</b> , kubeg@mpg.de <b>Gefahrstoffe / Dangerous Goods</b> - <b>T. Henning</b> , gefahrstoffe@mpg.de
<b>EMAP (EMPLOYEE AND MANAGER ASSISTANCE PROGRAM)</b> Sofortberatung in schwierigen Lebenssituationen und Krisen / Immediate support in difficult situations and crises <b>HOTLINE +49 800 80 100 70 70*</b> <small>*Anbietername des Max-Planck-Instituts für Psychiatrie und Psychotherapie Das Anrufgespräch ist kostenlos. Bei Bedarf wird eine kostenpflichtige Beratung durchgeführt. Die Telefonnummer ist nur für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der MPG sowie deren Familienangehörige und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der MPG sowie deren Familienangehörige und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der MPG sowie deren Familienangehörige.</small>	<b>SCHLICHTUNGSBERATUNG / MEDIATORS</b> <b>BMB: Prof. Dr. Rudolf Aram</b> , Prof. Dr. Regine Kalmann, <b>Dr. Daniel Piechowski</b> <b>CPTE: Prof. Dr. Gerhard Dehm</b> , Prof. Dr. Johannes Wicht, <b>Prof. Dr. Gisela Schütz</b> <b>GDHS: Dr. Johannes Röll</b> , Prof. Dr. Antje Susanne Meyer, <b>Prof. Dr. Wolfgang Klein</b>
<b>WISSENSCHAFTLICHER BEREICH / SCIENTIFIC MATTERS</b>	<b>Sektion / Section Onbuds-person</b> <b>BMB: Prof. Dr. Dr. Mark Sittl</b> , m.sittl@mpg.mpg.de <b>CPTE: Prof. Dr. Hans-Jürgen Roth</b> , h.j.roth@mpg.mpg.de <b>GDHS: Prof. Dr. Jürgen Basched</b> , basched@mpg.mpg.de
<b>Lokale / Local Onbuds-person</b>	<b>Vizepräsident*innen / Scientific Vice Presidents</b> <b>BMB: Dr. Anja Altmeppen</b> , vp-bmb@mpg.de <b>CPTE: Prof. Dr. Hans-Jürgen Roth</b> , vp-cpte@mpg.de <b>GDHS: Prof. Dr. Ulfman Lindenberger</b> , vp-gdhs@mpg.de
<b>Geschäftsführende* Direktor*in</b> / Managing Director	

WICHTIGER HINWEIS: Die Erfolge der Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der MPG sind ein Ergebnis der Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der MPG mit den Kooperationspartnern der MPG. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der MPG sind verpflichtet, die Interessen der MPG zu vertreten und die Interessen der Kooperationspartner zu berücksichtigen.

MPG IS AN EQUAL OPPORTUNITY EMPLOYER. The MPG is an equal opportunity employer and the success of the MPG is a result of the cooperation of all employees of the MPG.

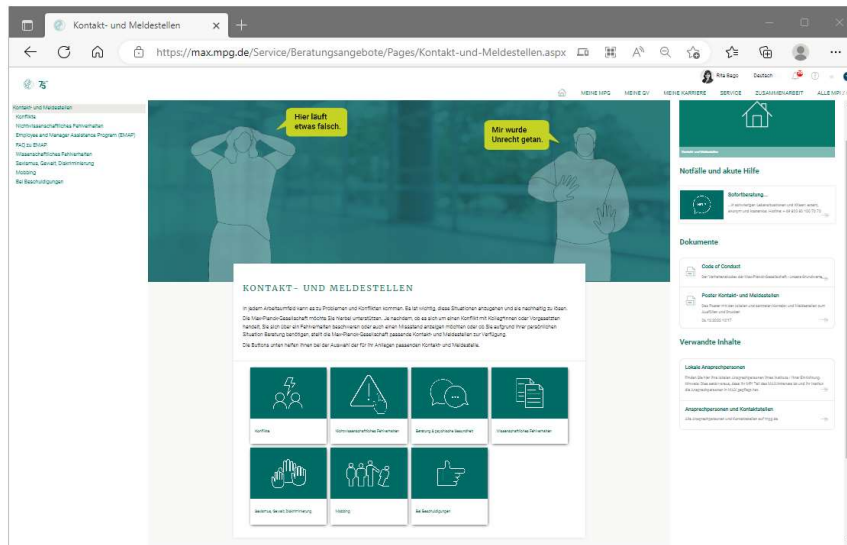
4.10.2022



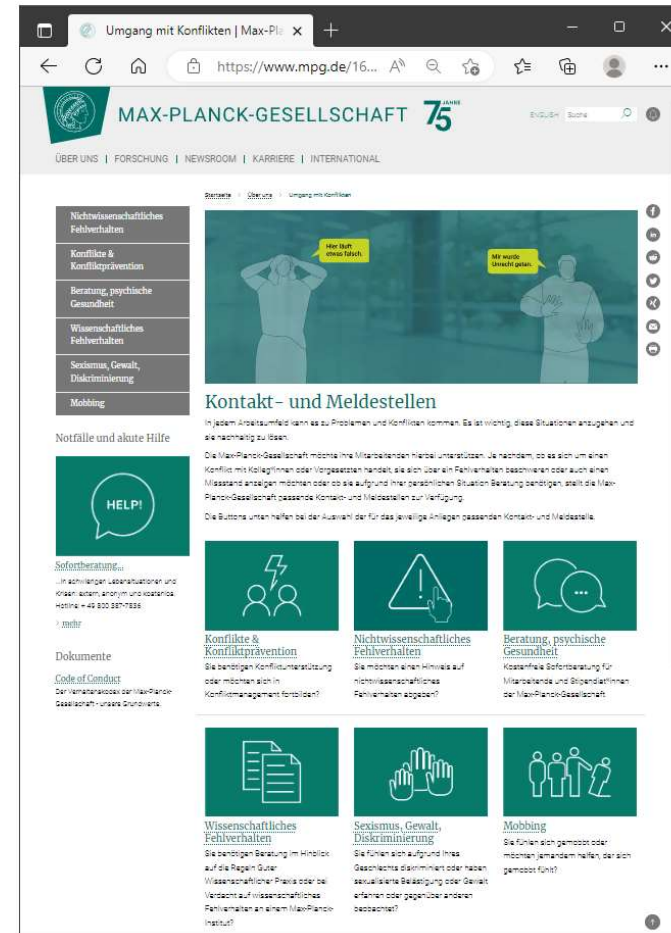


# INFORMATIONSSANGEBOT

## 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

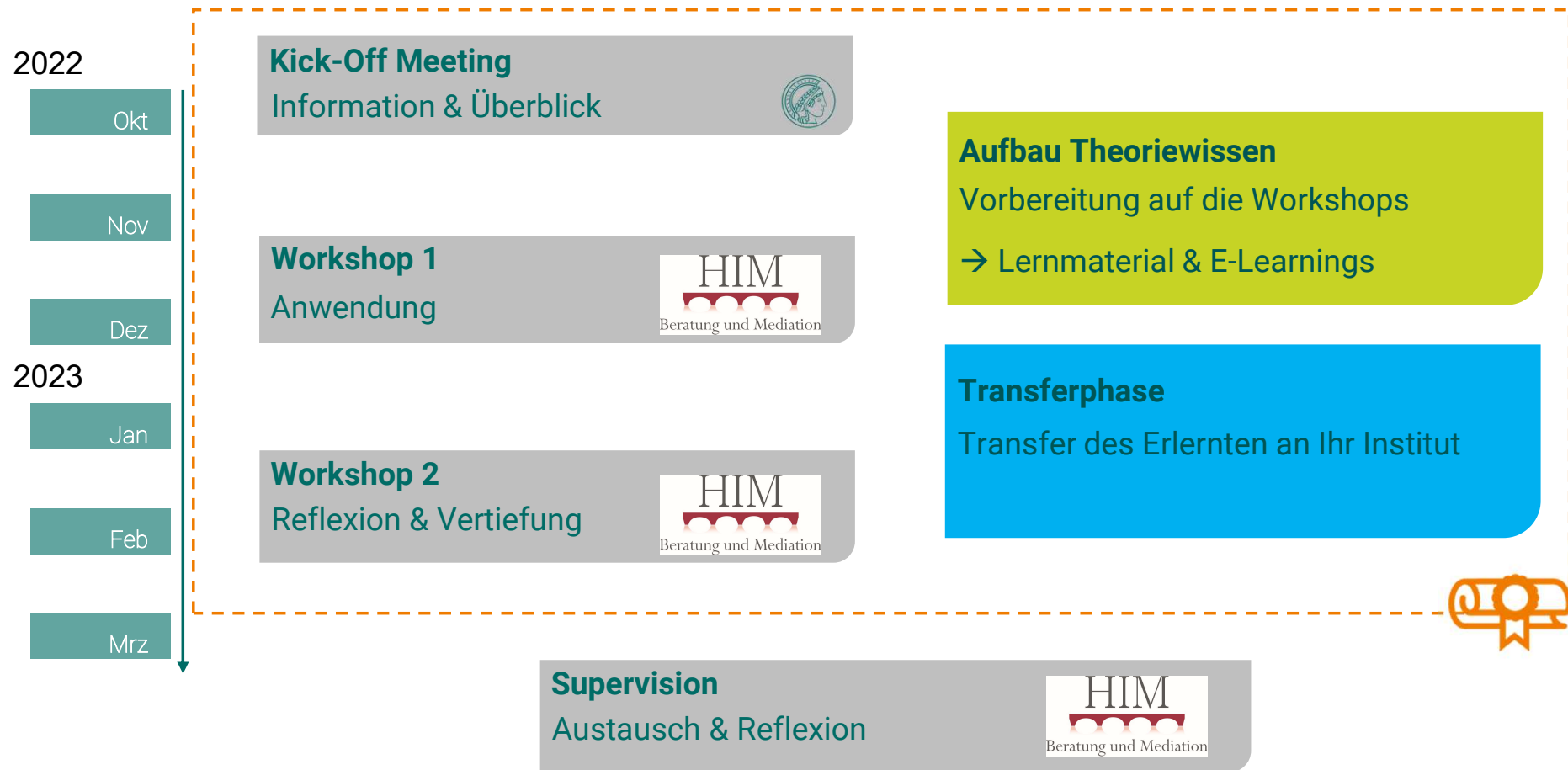
- Kann entsprechend den lokalen Bedürfnissen angepasst werden
- Einsetzbar in allen Instituten (mit/ohne Betriebsrat)
- Begleitender Flyer mit einfügbaren lokalen Informationen und Kontakten
- Begleitende Fortbildungsmaßnahmen über Planck Academy

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





# ZENTRALE AUSBILDUNG DER KONFLIKTLOTS\*INNEN

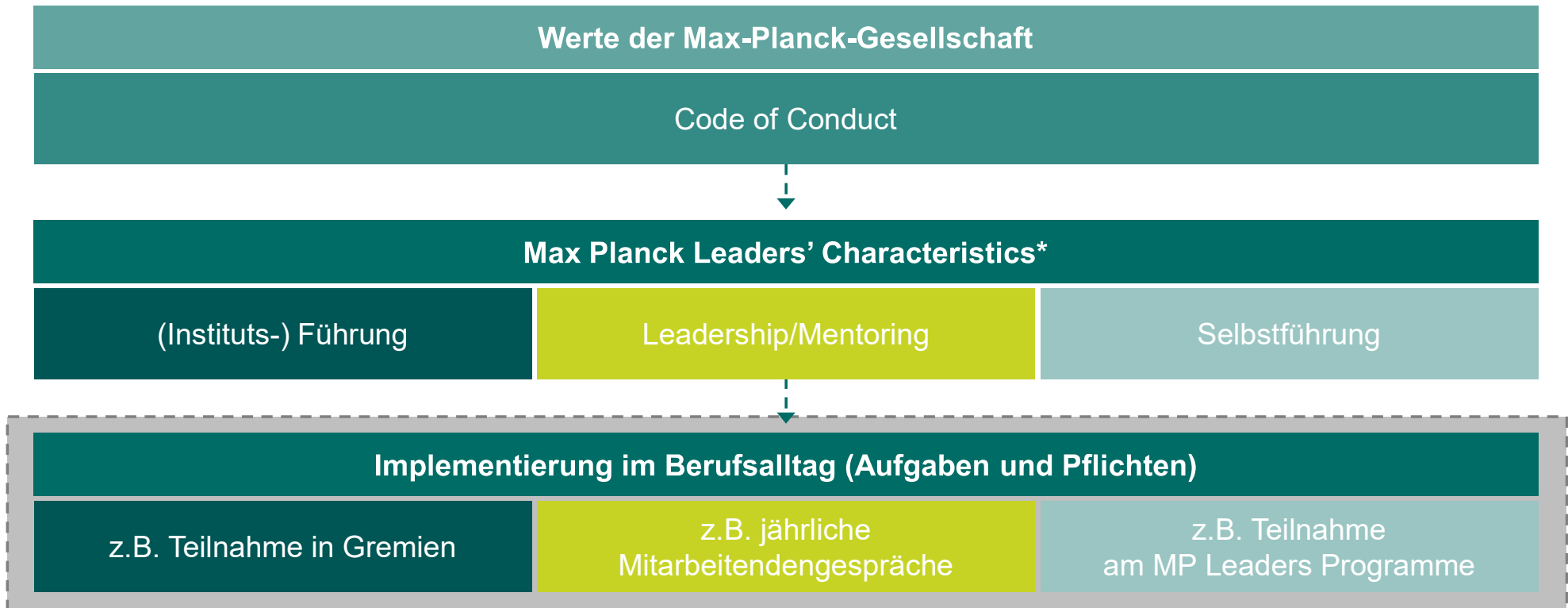




**GANZHEITLICHER  
FÜHRUNGSKRÄFTE-SUPPORT**



# 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

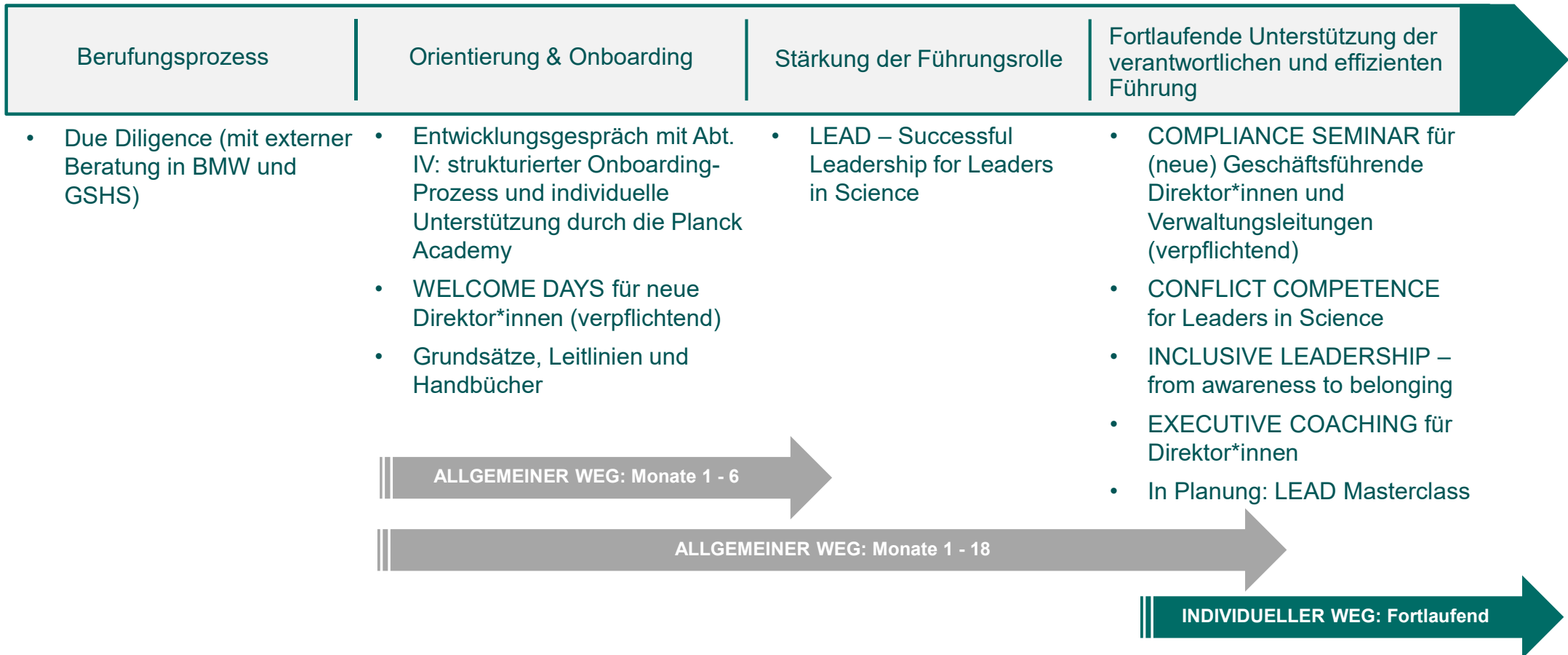
*\*\*Die hier genannten Aufgaben und Pflichten stellen nur eine exemplarische Auswahl dar.*





# MAX-PLANCK LEADERS PROGRAMME

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



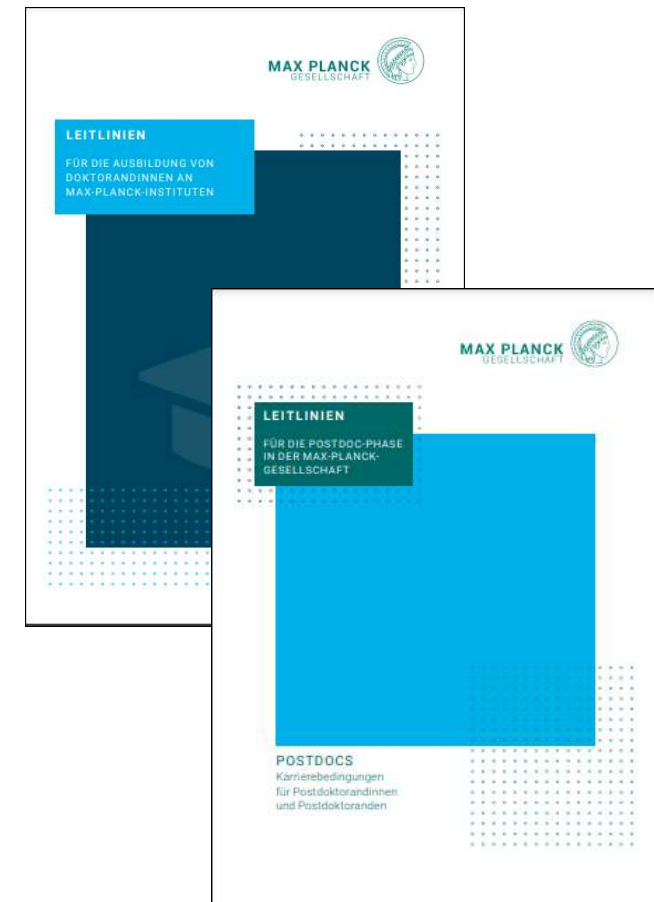


**WEITERENTWICKLUNG  
NACHWUCHSFÖRDERUNG**



# 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

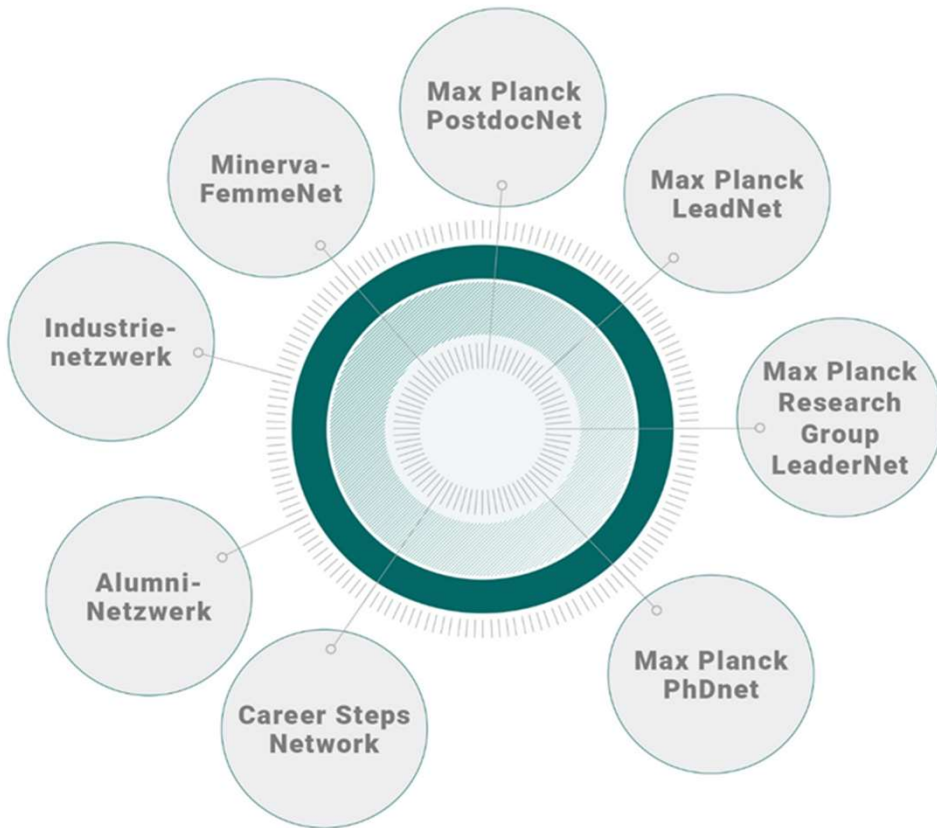
- **Durchsetzung der Postdoc-Leitlinien**
- Implementierung des Max Planck Research Careers Programms
- Weiterentwicklung des Mentoring & **zentrales Monitoring**
- Erhöhung der Planbarkeit einer Karriere in der MPG
- Weiterentwicklung der Angebote der Planck Academy
- Karriereförderung innerhalb und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

A modern, bright lounge area with large windows, dark leather seating, and a central yellow text box. The room features high ceilings, white walls, and large windows with black frames. The furniture includes dark leather sofas and armchairs, and a central yellow text box with the text "DANKE FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!".

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