



# GoetheSpektrum

Das Mitarbeitermagazin der Goethe-Universität Frankfurt Ausgabe März | April | Mai **1.15**



Uni-Präsidentin  
Birgitta Wolff im Interview

4



Wissenschaftsstadtplan:  
Erste Tafeln sind enthüllt

10



Unterwegs mit James Fisk  
von der Chaincourt  
Theatre Company

15



Die Gestaltung vernetzter statt bilateraler Kommunikationsstrukturen ist erfolgskritisch für laterale Führung.

## Sich durchsetzen ohne Chef zu sein

### Laterales Führen heißt verstehen, vertrauen, verhandeln

**S**abine Hansen hat es geschafft. Die junge Wissenschaftlerin wird einen an der Goethe-Universität angesiedelten Sonderforschungsbereich leiten. Ihr Team arbeitet interdisziplinär, die Kollegen sitzen in Frankfurt sowie an den Hochschulen in München und Darmstadt. Zusätzlich zu den organisatorischen Überlegungen macht sich Hansen Gedanken über die Führung ihres Teams. Einerseits hat sie den Hut auf und trägt die Verantwortung. Andererseits ist sie weder Vorgesetzte der anderen Teammitglieder, noch ist sie weisungsbefugt. Außerdem steht ein Kollege in der Hierarchie eine Etage über ihr. Wie bringt Hansen das Team ans Ziel? In Situationen wie in diesem – fiktiven Fall – stecken Führungskräfte häufig. Sie müssen sich durchsetzen ohne Chef zu sein, und sie müssen ohne vergleichbare Disziplinierungsmöglichkeiten auskommen.

Hier setzt die Idee des lateralen Führens an. Sie beruht im Wesentlichen auf Vertrauen und Verständigung und »strebt danach, durch das Schaffen eines gemeinsamen Denkraumens die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten soweit wie möglich tragfähig zu verbinden«, erläutert Ulrike Schneider-Gladbach, Referentin in der Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung an der Goethe-Universität. Schneider-Gladbach und ihre Kollegin Christiane Mendack geben Führungskräften Grundlagen an die Hand, die sie zum Steuern über Hierarchien und Bereichsgrenzen hinweg benötigen.

Weil in Kooperationen disziplinarische Weisungsbefugnis als Machtmittel meist wegfällt, setzt laterales Führen auf andere Faktoren: etwa hohe persönliche Autorität und Integrität, ausgewiesenes Expertentum oder gezielte Netzwerkarbeit, die die eigene Machtbasis stärkt. Arbeit in Projekten lebt davon, die »Welt des anderen« zu kennen. Sich dieses bewusst zu machen, gilt als erster Schritt zum Führen auf Augenhöhe: Beim lateralen Führen versetzt sich die Führungskraft »in die Gedanken anderer Teammitglieder, um mehr über deren Motivation, Interessen und Vorstellungen herauszufinden«, sagt Schneider-Gladbach. Dabei geht es auch um Wertschätzung anderer Interessen, Ideen und Ansichten.

Solche Kenntnisse helfen beim lateralen Führen, auf andere Menschen oder Organisationen einzuwirken, damit sie in eine gewünschte Richtung handeln. Führungskräfte übernehmen dabei die Rolle von Moderatoren. »Sie haben die Aufgabe, das Wissen über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg so zu kombinieren, dass sich die besten Lösungen entwickeln können«, erläutert Christiane Mendack. Oberstes Ziel sei das Erreichen des eigenen oder des übergeordneten Ergebnisses.

Im Uni-Alltag gibt es zahlreiche Anwendungsgebiete für diese informelle Art des Führens. Nicht nur Wissenschaft und Lehre, sondern auch die Verwaltung arbeitet zune-

### Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

wir begrüßen Sie zu zweit – und das aus gutem Grund. Aus zwei mach eins: Aus Präsidial- und Kanzlerverwaltung soll eine Einheit werden. Durch das Aufheben der bisherigen Trennung wollen wir Prozesse stärker verzahnen und dazu beitragen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Kompetenzen künftig noch besser entfalten können. Zurzeit feilen wir im Präsidium und darüber hinaus an unserer gemeinsamen Vision. Anschließend wollen wir einen partizipativen Prozess starten und an die Umsetzung gehen und dabei die Ideen aus der Verwaltung und den Fachbereichen aufnehmen. Wir laden Sie schon jetzt herzlich ein, sich daran zu beteiligen! Bis Ende dieses Jahres möchten wir soweit sein, dass wir in der neuen Struktur arbeiten können. Ein erster Schritt ist bereits gemacht mit der Schaffung des neuen Justitiariats, in dem die juristischen Services gebündelt werden (s. Meldung auf Seite 6). Wichtig ist uns dabei, dass sich die Arbeitsbereiche in Zukunft weniger an der Zuteilung zu einzelnen Fachbereichen, sondern an den Themenfeldern Forschung, Studium und Lehre sowie der Third Mission – der Verbindung von Hochschule und Gesellschaft – orientieren. Gleichzeitig möchten wir die Schnittstellen und Verbindungen zwischen Zentralverwaltung und den Fachbereichen noch klarer definieren, um so zu einem verbesserten Austausch und noch effektiveren Prozessen zu kommen. Viele Vorüberlegungen in diese Richtung sind bereits innerhalb des Verwaltungsprojektes MOVE (Moderne Verwaltung) angestellt worden. Diese Grundidee soll nun von der Kanzler- auf die gesamte Verwaltung ausgeweitet werden, um Prozesse und Strukturen universitätsweit in den Blick nehmen und verbessern zu können. Wir sind optimistisch, dass wir mit vereinter Kompetenz diesen Weg sehr erfolgreich gehen können und laden Sie alle herzlich ein, Ihre Ideen in den Prozess einfließen zu lassen. Der Entwicklungsprozess wird gerade von unseren Fachleuten in der Personal- und Organisationsentwicklung gestaltet. Danke auch schon dafür! Angesichts der zunächst recht düster erscheinenden Perspektiven gibt es auch recht gute Nachrichten von einer weiteren Baustelle: Die Verhandlungen zum Hochschulpakt sind – mit leichtem Zuwachs auch für die Goethe-Uni – abgeschlossen. Nun gilt es, den Blick auf die anstehenden Gestaltungsaufgaben zu lenken, wie die weitere Schärfung des wissenschaftlichen Profils – auch angesichts der Antragschancen in Berlin und Brüssel –, die Verbesserung der Studienbedingungen, die Förderung unserer wissenschaftlichen Nachwuchskräfte, die weitere Verbesserung unserer Beziehungen zu unserer Umgebung und, last but not least, die weitere Entwicklung und Verbesserung unseres Miteinanders als harmonisch arbeitende und überaus leistungsstarke Universität.

Mit besten Grüßen

Birgitta Wolff, Präsidentin

Holger Gottschalk, Kanzler

Fortsetzung auf Seite 2



Fortsetzung von Seite 1

mend in Netzwerken und Projekten, in denen keine straffe Führung existiert, sondern jenseits des Fachlichen andere Spielregeln gefordert sind. »Meist existieren, anders als in Unternehmen, Möglichkeiten, Spielräume zu gestalten. Das zeichnet die Unikultur aus«, sagt Christiane Mendack. Erfolg wird dennoch erwartet. Erst recht in Forschungsprojekten, die externe Geldgeber mitfinanzieren.

Laterales Führen nutzt die vier Steuerungsmechanismen Kommunikation verbessern, Verständigung erreichen, Machtgefüge arrangieren und Vertrauen aufbauen. Sie greifen ineinander. Ein zentraler Punkt ist das Vertrauen. Es entsteht am ehesten in gemeinsamen persönlichen Treffen, in denen die Projektmitglieder ein Beziehungsgeflecht aufbauen, so die PEO-Expertinnen.

Schneider-Gladbach vergleicht die Entwicklung mit einem Spinnennetz: Erst wird gewoben, dann werden die Fäden verstärkt, sodass sie auch über Distanzen tragen. Die Gruppe verständigt sich im Austausch auf Spielregeln, legt Aufgaben fest und definiert ihre Ziele; die Führungskraft moderiert den Prozess. Dass es unterschiedliche Interessen gibt, wird transparent gemacht – und gegenseitig akzeptiert. »Wer die Interessen und Spielräume der anderen kennt, verändert sein Denken und findet eher gemeinsame Lösungen«, fasst Mendack die Logik lateralen Führens zusammen. Das übliche Schema, nach gut oder weniger gut zu bewerten, wird außer Kraft gesetzt: »Weder besser noch schlechter, anders!«, heißt der Leitsatz.

Ein guter Projektstart bildet das Fundament für die spätere Zusammenarbeit,

Christiane Mendack, links, und Ulrike Schneider-Gladbach von der Personal- und Organisationsentwicklung wissen um die Herausforderungen beim Thema laterale Führung.

weil Spielregeln, Meilensteine, Rahmenbedingungen und Ziele gemeinsam definiert wurden. Das trägt maßgeblich zum Erfolg des Projekts bei: »Man muss sich nicht mögen, sondern zusammen arbeiten.« Hilfreich kann beim Projektstart der externe Blick auf Strukturen, Aufgaben und Prozesse sein. Eine neutrale Person kann beim Festlegen der Projektziele und -aufgaben unterstützen.

Ein schneller Weg zum Erfolg ist laterales Führen nicht. Es erfordert mehr Zeit, aber dafür gibt es häufig bessere Lösungen und höhere Zufriedenheit, weil mehr Perspektiven in das Ergebnis einfließen. Denn der gemeinsame Erfolg bestehe nicht »im billigen Kompromiss«, betont Mendack. Das Ausloten von Gestaltungsspielräumen und Handlungsoptionen sind Teil des Prozesses. Mit Hilfe von lateralem Führen gesteuerte Projekte und Netzwerke könnten ihr Ziel erreichen, wenn jeder bereit sei, Neuland zu betreten. Am Ende soll jeder profitieren: die Teammitglieder, der Auftraggeber und natürlich auch die Universität. *Monika Hillemacher*

#### Support für Führungskräfte

Die Angebote der Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung wenden sich an Teams, Fachbereiche, Institute sowie an einzelne Fach- und Führungskräfte. Die PE/OE berät zu Konstellationen lateraler Führung und begleitet Workshops oder vermittelt bei Bedarf auch externe Coaches für Führungskräfte. Sie erfahren, wie in Gruppen ein gemeinsamer Denkrahmen entwickelt werden kann und welches Handwerkszeug ihnen zur Verfügung steht. Für Projektteams bietet die Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung eine spezielle Startberatung an.

Wenn Sie Interesse oder Fragen haben, melden Sie sich bei der Personal- und Organisationsentwicklung: Christiane Mendack, Tel.: 798-18439; E-Mail: mendack@em.uni-frankfurt.de, oder Ulrike Schneider-Gladbach Tel.: 798-13567; E-Mail: schneider-gladbach@em.uni-frankfurt.de

#### Wer wie wen wann führt

Laterale Führung bedeutet so viel wie von der Seite her führen: Die Führungskraft besitzt anderen gegenüber weder Chefstatus, noch hat sie direkte Weisungsbefugnis. Klassisch ist dies in Gruppen der Fall, in denen die Teilnehmer sich unabhängig von Hierarchieebenen auf Augenhöhe begegnen und an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten. Typische Situationen an der Goethe-Universität sind Projekte in Forschung und Wissenschaft, fachübergreifende Change-Prozesse und Gremienarbeit.

#### Wer führt lateral?

- Vorgesetzte, die mit Gleichgestellten zusammenarbeiten
- Vorgesetzte bei Mitarbeitern, die ihnen nicht unterstellt sind
- Mitarbeiter in Wissenschaft und Verwaltung mit Aufgaben als Projektleiter, Koordinator, Qualitätsmanager oder mit Querschnittsaufgaben

## Neue Wege einschlagen

Akademischer Senat beschließt Neubennungen für Campus Westend und Riedberg

Norbort-Wollheim-Platz, Theodor-W.-Adorno-Platz, Max-Horkheimer-Straße – sie sind bereits Realität auf dem Campus Westend: Anfang Februar wurden die neuen Straßenschilder im Rahmen einer Feierstunde präsentiert. Doch weitere neue Namen werden bald für mehr Orientierung auf dem Campus sorgen – nicht nur im Westend, sondern künftig auch auf dem Riedberg.

Rückblick: Seit Frühjahr des letzten Jahres beschäftigte sich die »Senatskommission zur Benennung der Plätze, Straßen, Wege auf dem Campus Westend und dem Campus Riedberg« intensiv mit den Namen für die zentralen Zufahrten, Wege und Plätze auf dem Campus Westend und dem Campus Riedberg. Oberstes Ziel der Beratungen war es, die vorhandenen und neuen Gebäude auf den beiden Campi mit einer eindeutigen Postanschrift zu versehen. Die Kommission empfahl dem Akademischen Senat, den Grüneburgplatz mit »Norbort-Wollheim-Platz« zu bezeichnen: Der Name »Wollheim« solle stellvertretend an die Menschen erinnern, die für die IG Farben während des Nationalsozialismus Zwangsarbeit leisteten, so lautete die Begründung. Der Senat folgte dieser Empfehlung. Im Oktober 2014 stimmte dann auch der »Frankfurter Ortsbeirat 2« dem Antrag der Goethe-Universität zu: Neben dem Wollheim-Platz gibt es auf dem Campus Westend jetzt auch einen »Theodor-W.-Adorno-Platz« und die »Max-Horkheimer-Straße«.

In einer zweiten Phase überlegte die Senatskommission, welche weiteren Straßen, Wege und Plätze auf dem Campus Westend sowie auf dem Campus Riedberg bezeichnet werden sollten. Die Kommission, unter Vorsitz des Vizepräsidenten Prof. Matthias Lutz-Bachmann und der Geschäftsführung von Dr. Michael Maaser (Universitätsarchiv), sammelte mit Hilfe einer universitätsweiten Umfrage weitere Vorschläge.



Im Rahmen einer Feierstunde wurden die neuen Straßenschilder für den Campus Westend präsentiert: (von links) Bürgermeister Olaf Cunitz, Universitätspräsidentin Prof. Birgitta Wolff und Axel Kaufman, Ortsbeirat 2.

Von den rund 250 Einsendungen kamen über 100 Antworten als mögliche Namen für die Campi Riedberg und Westend in Frage. Die Kommission ordnete diese Anregungen nach folgenden sechs Kriterien:

- ① Keine Namen noch lebender Personen, ② keine Namen von Personen, nach denen bereits Straßen etc. in Frankfurt benannt sind, ③ nur Namen von Personen des 20. Jahrhunderts, ④ die einen positiv identifizierbaren Bezug zur Goethe-

Universität haben. ⑤ Alle Gruppen der Universität sollten berücksichtigt werden, ⑥ bei angemessener Berücksichtigung von Frauennamen.

#### Die Kommission entschied daraufhin einstimmig, dem Senat folgende Namen vorzuschlagen:

##### 1. Campus Riedberg:

- Helene (Hel) Braun (1914-1986), Mathematikerin, 1937 Doktorpromotion bei Carl Ludwig Siegel in Frankfurt, Wissenschaftliche Assistentin bei Siegel, Habilitation 1940
- Friedrich Hermann Hund (1896-1997), Atomphysiker, nach ihm sind die »Hundschen Regeln« benannt, 1951-1957 Ordinarius für Theoretische Physik an der Universität Frankfurt
- Emmy Klieneberger-Nobel (1892-1985), Mikrobiologin, 1922 Städtisches Hygienisches Universitätsinstitut in Frankfurt, erste Frau, die an der Universität Frankfurt habilitiert wurde, ab 1930 Universitätsdozentin. 1933 Emigration
- Sir Alexander Robertus Todd, Baron of Trumpington (1907-1997) Chemiker, 1957 Nobelpreis für Chemie, Doktorpromotion an der Universität Frankfurt

##### 2. Campus Westend:

- Helmut Coing (1912-2000), Jurist, Gründungsdirektor des Max-Planck-Instituts für europäische Rechtsgeschichte, Rektor Universität Frankfurt 1955/56 und 1956/57, 1956-1957 Vorsitzender der Westdeutschen Rektorenkonferenz, Vorsitzender des Wissenschaftsrates (1958-1960). Emeritierung Frankfurt 1980

Fortsetzung auf Seite 5