

Werteimplementierung in selbstverwalteten Organisationen

Die Werteentwicklung der
Fakultät Wirtschaftswissenschaften
an der FHWS Hochschule für angewandte
Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt



Inhalt

1 Entwicklungskontext: Hochschule, Fakultät und theoretische Basis	4
2 Fundamente	7
2.1 FHWS Leitbild	7
2.2 Vorarbeit in historischen Fakultätsveranstaltungen	8
2.3 Wertekontext	12
3 Werteentwicklung	14
3.1 Sensibilisierung und Akzeptanztest	14
3.2 Vorgehenskonkretisierung und Bedürfnisidentifikation	15
3.3 Portfoliogestaltung und Werteselektion	18
3.4 Visualisierung, Operationalisierung und Werteerklärung	25
3.5 Entpersonalisierung und Weitergabe der Entwicklungsverantwortung	35
4 Prozessreflexion	38
4.1 Vorgehen	38
4.2 Ausgewählte Ergebnisse	40
5 Ausblick	51
6 Anhang	53
6.1 Aktivierung und Priorisierung der Fakultätswerte	53
6.2 Öffentlichkeitsarbeit: Werteimpulse (Auswahl)	61
6.3 Werteoperationalisierung	71
6.4 GABEK-Analyse: Hintergrundinformationen	77
6.5 GABEK-Analyse: Sinneinheiten und Bewertungscodierung	88
6.6 GABEK-Analyse: Zyklische Beziehungen	165

Überblick

In demokratisch organisierten und selbstverwalteten Organisationen ist Wertemanagement eine gute Möglichkeit, vorhandenes Potenzial in einem freiheitlichen Rahmen zu heben und gezielt weiterzuentwickeln. Staatliche Hochschulen in Deutschland sind ein Beispiel für solche Institutionen. Sie besitzen nicht zuletzt wegen der grundrechtlich garantierten Freiheit von Kunst, Wissenschaft, Forschung und Lehre einen großen freiheitlichen Rahmen der Selbststeuerung und Selbstverwaltung. Im vorliegenden Beitrag berichtet ein ehemaliger Dekan der größten Fakultät der FHWS Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt über die wichtigsten Schritte auf dem Weg zu einer fakultätseigenen Werteerklärung.

Schlüsselwörter: Fakultätsentwicklung, Wertemanagement, Werteerklärung, dienende Führung, Organisationskulturentwicklung.

1 Entwicklungskontext: Hochschule, Fakultät und theoretische Basis

Die Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt ist mit ihren beiden Standorten eine der größten Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Bayern. Sie verfügt über ein breit gefächertes, praxisorientiertes Studienangebot, ist stark in angewandter Forschung und profiliert sich durch Internationalisierung, Digitalisierung sowie ein breit gefächertes Weiterbildungsangebot. Über 9.000 Studierende sind zu 2/3 in Studiengänge in Würzburg und 1/3 in Schweinfurt eingeschrieben. Mit über 40 Studiengängen, teilweise mit starker internationaler Ausrichtung und in Kooperation mit ausländischen Hochschulen, verfügt die Hochschule über eine ausgeprägte akademische und fachliche Vielfalt. 217 Professorinnen und Professoren, 28 Lehrkräfte für besondere Aufgaben, 83 wissenschaftliche Mitarbeitende und 297 Mitarbeitende in Technik und Verwaltung waren Anfang 2020 an der FHWS in zehn Fakultäten, acht Forschungsinstituten und weiteren Bereichen beschäftigt.

Die Fakultäten verfügen über eine Dekanin oder einen Dekan, die oder der die Fakultät leitet und dem Fakultätsrat vorsitzt, von dem er gewählt wird, einer Prodekanin oder einem Prodekan als ständige Vertretung der Dekanin oder des Dekans, einer Studiendekanin oder einem Studiendekan, die oder der hauptverantwortlich für die Lehrqualität und die Studierbarkeit der Fächer zeichnet, einem Fakultätsrat mit gewählten Vertreterinnen und Vertretern aller Fakultätsmitglieder als Gremium, das für alle Belange der Fakultät verantwortlich zeichnet, für die nicht Dekanin/Dekan oder ein anderes Organ der Fakultät zuständig ist, sowie die Studierendenvertretung, welche die Vorstellungen der Studierenden in die Gremien einbringt. Hinzu kommen weitere Funktionsträger und Gremien der Fakultät, die von den zentralen Organen eingerichtet und mit entsprechender Macht ausgestattet werden. All diese Akteure begegnen sich regelmäßig in einer Vielzahl von Gremien, Ausschüssen und anlassbezogenen Sitzungen und bestimmen weitestgehend gemeinschaftlich das Gebaren von Hochschule und Fakultäten.

Die Fakultät Wirtschaftswissenschaften betreute Anfang 2020 mit ihren 35 Professuren, 7 wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Lehrkräften sowie 17 Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung rund 2.000 Studierende in 7 Studiengängen. Hinzu kommen 8 dauerhafte internationale Lehrbeauftragte sowie eine Vielzahl von externen Partnerinnen und Partnern und nationale Lehrbeauftragte und Gastprecherinnen und Gastprecher. Die Fakultät bietet durch Lehre, Forschung und die enge Zusammenarbeit mit Unternehmen und externen Partnerinnen und Part-

nen beste Voraussetzungen für eine praxisrelevante Vernetzung ihrer Stakeholder. Zwei Forschungsinstitute sind eng mit der Fakultät verbunden. Durch die besondere Orientierung an sieben gleichermaßen wichtigen Werteleitsternen will die Fakultät gemeinsam Mehrwerte für alle mit der Fakultät Verbundene schaffen. Von Internationalisierung, Digitalisierung und Medien geprägt, stehen zukunftsorientierte Kompetenzbildung, Team- und Projektorientierung der Studierenden im Zentrum des Lehrbetriebes. Dazu wurde eine breit getragene Lehrphilosophie verankert, die dem Motto "ready to act" folgt. Umfangreiche Akkreditierungen erfolgten unter anderem mit der Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA), in deren Kontext die Lehrphilosophie der Fakultät erstmals schriftlich fixiert wurde. Die Fakultät verfügt neben einer gemeinsamen Werteerklärung über drei institutionalisierte Teilstrategien zu Internationalisierung, Digitalisierung und Forschung.

Im vorliegenden Beitrag wird erläutert, wie die Werteerklärung der Fakultät Form gewann und welche beispielhaften Eindrücke dieser Prozess in der Organisation hinterlassen hat. Der Beitrag ergänzt die beiden Veröffentlichungen "[Mit dem Fakultätsschiff auf hoher See: Wie mit wertorientiertem Fakultätsmanagement die Zukunft verantwortlich gestaltet wird!](#)" in: Genders, S. (Hrsg.) "CSR und Institutionen: Etablierung unternehmerischer Verantwortung in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft", Berlin/Heidelberg 2020, S. 353 – 362 und "[Dienend führen in selbstverwalteten Organisationen – Ausgewählte Erfahrungen in der Fakultätsentwicklung als Servant Leader auf Zeit](#)" in: Arens, H.J./vom Ende, M. (Hrsg.), "Führen durch Dienen: Perspektiven, Reflexionen und Erfahrungen zur Praxis von Servant Leadership", Berlin 2021, S. 125-137 und rundet damit Einblicke in die Kulturarbeit an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften von 2014 bis 2020 ab. Viele der vom Verfasser für die vorliegende Publikation ausgewertete Dokumente sind aus Datenschutzgründen und aufgrund anderer rechtlicher Hürden nicht für die Öffentlichkeit bestimmt. Manche Dokumente sind zusätzlich auch nur einem bestimmten Kreis von Funktionsträgerinnen und -trägern innerhalb der Hochschule zugänglich. Zitate aus derartigen Dokumenten haben aufgrund der Nichtnachprüfbarkeit für Dritte kaum einen Mehrwert. Um die Vorgehensweise an der Fakultät zur Fixierung ihrer Werteerklärung dennoch als Fallstudie für Dritte und Nichtbeteiligte sichtbar zu machen, wird diese hier so aufbereitet dargestellt, dass sie für die Allgemeinheit veröffentlicht werden kann. Es handelt sich demnach nicht um eine wissenschaftlich präzise Aufarbeitung, sondern um einen Werkstattbericht für die Praxis.

Zur Entwicklung der Werteerklärung der Fakultät wurde ein in der Praxis entwickeltes Wertemanagementmodell zur Anwendung gebracht, das sich im Wesentlichen durch sein diskurs-

ethisches Vorgehen von konventionellen Wertemanagementmodellen unterscheidet. Wertemanagement muss sich aus Sicht des Verfassers in seiner auf Normativität ausgerichteten Funktion insbesondere diskursethischer Verfahren bedienen, um der Wertedynamik auf individueller, teambezogener, organisationsbezogener und umweltbezogener Ebene Rechnung zu tragen und gleichzeitig der individuellen Entscheidungsfreiheit des Menschen dauerhaft gerecht werden zu können. Die theoretische Basis dieses Modells ist in der Publikation von 2018 [“Sinnzentriertes Wertemanagement: Wertegrundlagen für nachhaltiges Management”](#) ersichtlich. Der durchlaufene Prozess der Fakultät ist den Schritten „Wertebasis identifizieren“ und „Wertesystem evaluieren & adaptieren“ zuzuordnen und wurde durch eine Werteerklärung abgeschlossen. Ein darauf aufsetzendes ganzheitliches Wertemanagementsystem für die konsequente und langfristige Kultivierung des Werteportfolios wurde zwar vorgedacht, ist aber noch nicht implementiert. Damit besteht für Verantwortliche in der jetzigen oder zukünftigen Fakultätsleitungen die Möglichkeit, die Werteleitsterne der Fakultät und die Organisationskultur durch eigene Ansätze weiter zu schärfen.

2 Fundamente

Die Entwicklungsarbeit hin zu einem sichtbaren und weitestgehend akzeptierten Werteset setzt in etablierten Organisationen immer auf bereits Vorhandenem auf. Die Identifikation dieser Fundamente lenkte den Blick auf ein bereits vorhandenes Leitbild der FHWS sowie erster historischer vorsichtiger Schritte innerhalb der Fakultät in Richtung der Explikation einer gemeinsamen Normativität. Zusätzlich zu dieser Historie ist immer auch ein Blick auf den normativen Kontext der betrachteten Organisation auf Makroebene wichtig, um Kollisionen mit übergeordneten Werten im Entwicklungsverlauf zu vermeiden.

2.1 FHWS Leitbild

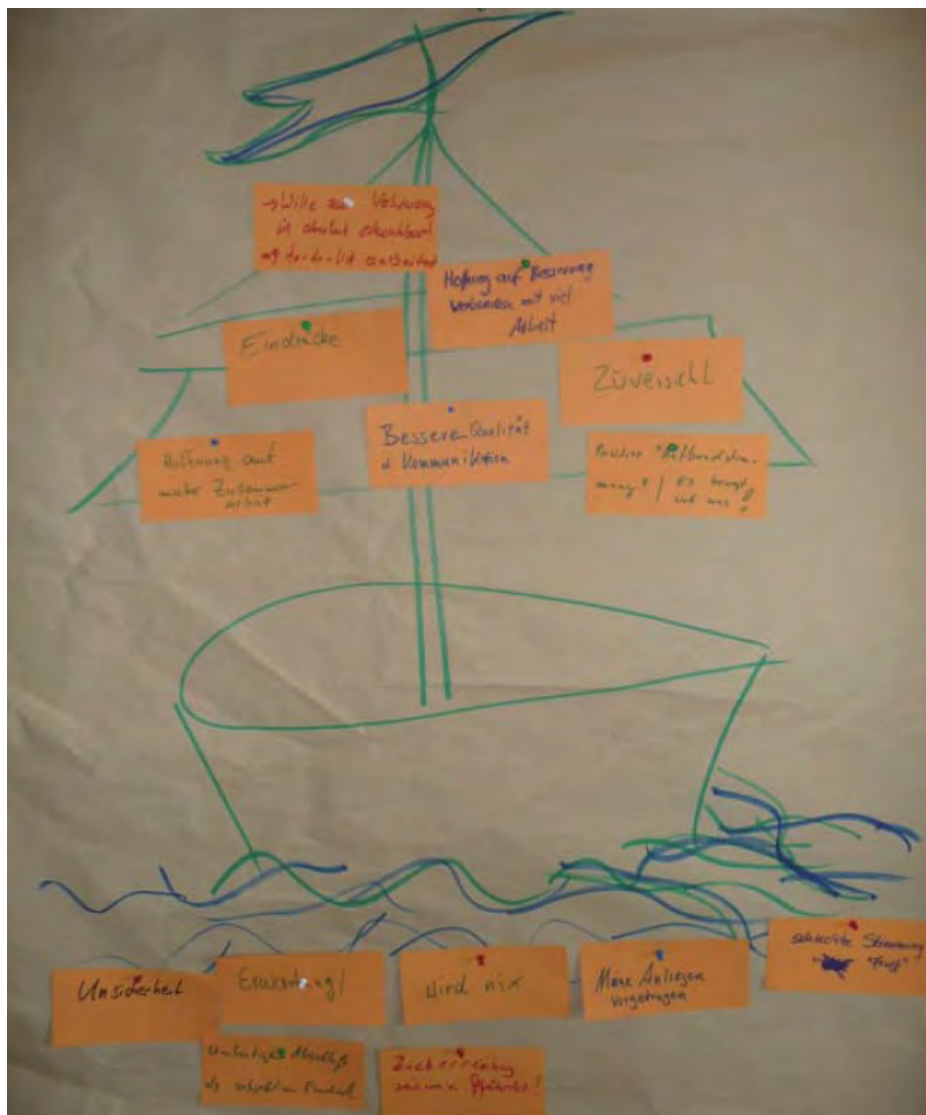
2012 wurde von der Hochschulleitung eine Leitbilddiskussion angestoßen, die bis dato jedoch noch nicht in eine offizielle Leitbildveröffentlichung für die gesamte FHWS mündete. Während der Amtszeit des Verfassers als Dekan bis Okt. 2019, wurde diese Diskussion in der erweiterten Hochschulleitung ebenfalls weitergeführt und teilweise mit Nachhaltigkeitsaspekten verbunden. Die FHWS verfügt demnach über ein gewachsenes und teilweise bewusst geschärftes normatives Selbstverständnis, dessen komprimierte sprachliche Fixierung und öffentliche Verkündung aber noch aussteht. Für den Fakultätswerteentwicklungsprozess erschien es deshalb zum damaligen Zeitpunkt geboten, Bezug vor allem auf das gültig verabschiedete [Leitbild von 2001](#) (Beschluss vom 15. Mai 2001 in der 126. Sitzung des Senats.) zu nehmen:

„Die Fachhochschule

- I. wird die Breite ihres fachlichen Angebotes erhalten und weiterentwickeln,
- II. wird ihre Aktivitäten im weltweiten Netz aller Hochschulen weiter verstärken,
- III. orientiert ihre der [sic.] studentische Ausbildung nach den Anforderungen der Praxis, den neuesten Erkenntnissen der jeweiligen Fachwissenschaften und Fachdidaktik und den gesellschaftlichen Erfordernissen,
- IV. wirkt durch ihre Lehre, angewandte Forschung und Weiterbildung an der Entwicklung der Gesellschaft mit und
- V. bietet den Studierenden ein Umfeld, in dem sie sich zu weltoffenen, toleranten und gebildeten Persönlichkeiten entwickeln.“

2.2 Vorarbeit in historischen Fakultätsveranstaltungen

Der erste dokumentierte werteberührende Workshop in der Fakultät fand unter Teilnahme von Fakultätsleitung, Dekanatsmitarbeitenden und Technikmitarbeitenden im April 2009 statt. Im Landhotel Birkenhof in Neuburg v. Wald/Furn wurde zwei Tage von 8 Teilnehmenden mit externer Unterstützung an den wichtigsten Fragen der Fakultätsadministration und der Zusammenarbeit in der Fakultät gearbeitet. Werte wurden zwar nicht als solche gezielt thematisiert, waren aber bei den meisten Themengebieten implizit von Relevanz. Die externe Trainerin hat die Kerninhalte 2009 über eine Schiffmetapher transportiert, um auf diese Art und Weise das



Wir-Gefühl des Fakultätsteams zu stärken. An dieser Stelle wurde die Fakultät erstmals mit dem Bild eines gemeinsamen Schiffes konfrontiert. Die

Abschlussübung der Tagung beinhaltete eine Blitzlichtabfrage „Was lasse ich hier? Was nehme ich mit?“ und ergab nebenstehendes Bild (Workshopdokumentation vom 9.4.2009, S. 21). Die Hoffnung auf intensivere Zusammenarbeit und

eine Qualitätsverbesserung der Kommunikation untereinander waren unter anderem wichtige Punkte dieser Klausurtagung. Im Kontext der Klausurtagung wurde ein erster Verhaltenskodex erarbeitet, der jedoch im weiteren Verlauf der Entwicklung kaum thematisiert wurde:

„ Verhaltenskodex Fakultät Betriebswirtschaftslehre 2009

Der im folgenden definierte Verhaltenskodex („TEN PRINCIPLES“)

- ist die gemeinsam akzeptierte Leitlinie unseres Verhaltens im „Miteinander“
- definiert die Prinzipien, auf der unsere tägliche Arbeit basiert
- ist für uns Orientierung und Selbstverpflichtung zugleich

Unsere Prinzipien:

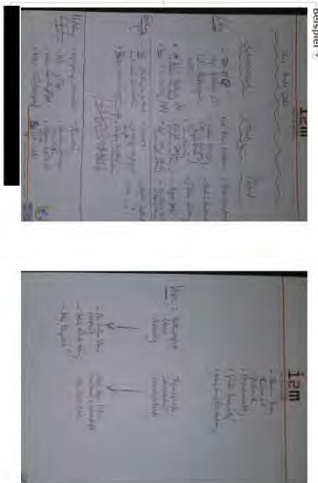
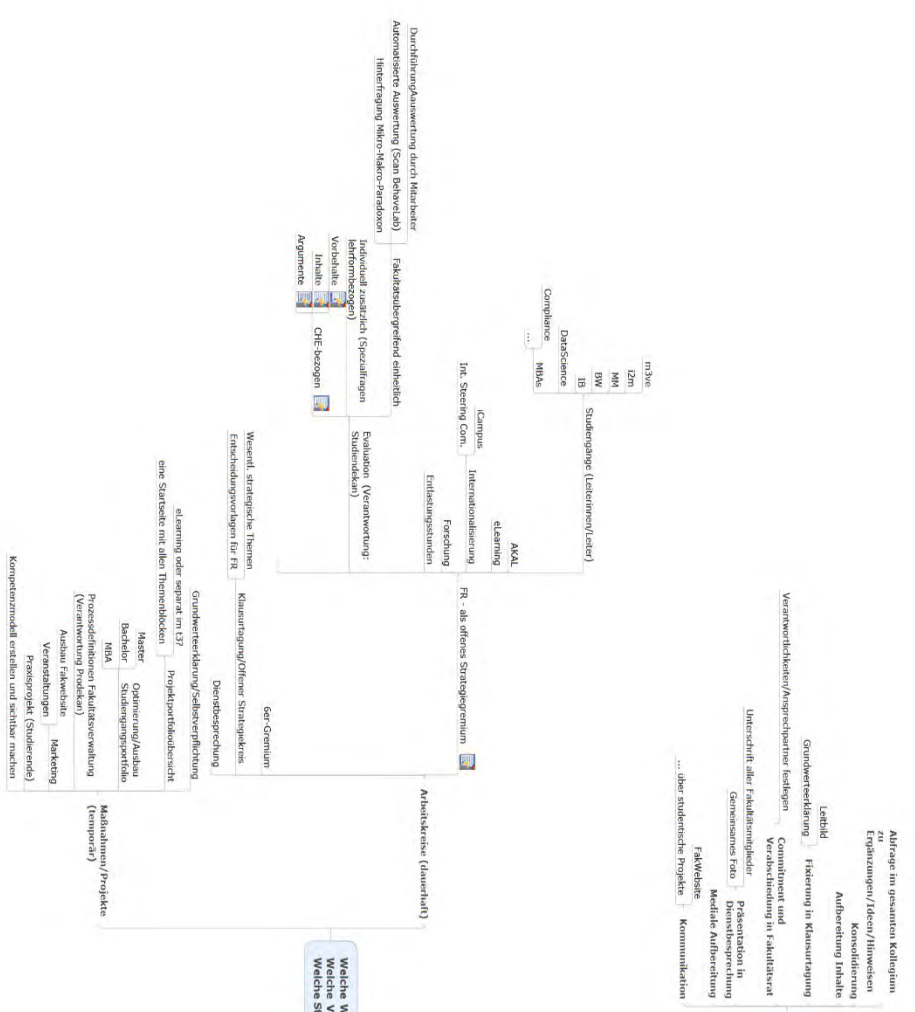
1. **Wir** respektieren die Rechte jedes Einzelnen und achten stets auf einen höflichen Umgangston.
2. **Wir** engagieren uns für eine kontinuierliche Weiterentwicklung und einen reibungs-losen Ablauf der Belange und Aufgaben der Fakultät Betriebswirtschaft.
3. **Wir** sprechen stets miteinander und nicht übereinander.
4. **Wir** präferieren die direkte Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten, ebenso unter Mitarbeitern und unter Vorgesetzten.
5. **Wir** steigern die Effizienz und Effektivität unserer Meetings durch rechtzeitige Ankündigung, durch Benennung von Inhalten und Zielen.
6. **Wir** informieren uns frühzeitig über alle für die Fakultät wichtigen Belange wie z.B. organisatorische Änderungen, Änderungen bzgl. Arbeitsabläufe und Neuregelungen auf Seite der Hochschule sowie personelle Änderungen.
7. **Wir** lösen auftretende Probleme zunächst unter uns und bewahren dabei stets die Ruhe.
8. **Wir** konzentrieren uns auch bei problematischen Gesprächsinhalten stets auf die fachlichen Details und vermeiden persönliche Diffamierungen.
9. **Wir** betrachten Empfehlungen und Anregungen andererseits stets als fachlich bezogen und nehmen diese nicht persönlich.
10. **Wir** wissen, dass sich alle Probleme lösen lassen aber nur wenn wir sie gemeinsam angehen und lösen wollen.

Würzburg im April 2009“

Es fanden bis 2014 noch weitere Tagungen von Fakultätsleitung und Mitarbeitenden statt, auf denen aber abgesehen von einer Tagung im November 2013 in keinen Unterlagen erkennbar ist, dass Werte gezielt oder am Rande thematisiert wurden. Die Tagung des Lehrpersonals im November 2013 in Geiselwind mit 16 Teilnehmenden hatte als Schwerpunktthema die Lehrqualität an der Fakultät. In dem Zusammenhang wurden **Transparenz** und **Vertrauen** als Potenzial für Weiterentwicklung erkannt und **Engagement**, **Aktualität** und **Vielfalt** in der Lehre als vorhandene Stärken aufgezeigt. Im April 2014 wurde eine mehrtägige Klausurtagung des Lehrpersonals mit der Fakultätsleitung in Geiselwind veranstaltet. Hier konnte aufgrund der Leitbilddiskussion auf Gesamthochschulebene die strategische Ausrichtung der Fakultät von

den 16 Teilnehmenden thematisiert werden. Intensive Diskussionen rund um die Themen Internationalisierung, Vernetzung und Mobilität im teilnehmenden Kollegium mündeten in die Formulierung einer Vision zu einer äußerst international ausgerichteten Fakultät mit den im weiteren Verlauf auch als relevant erachteten Werten **Vielfalt**, **Global/International**, **Nachhaltigkeit** und **Praxisorientierung**. Ergänzend zu dem Zusammentreffen des Lehrpersonals wurde eine Mitarbeitendenklausurtagung am selben Ort im Juli 2014 durchgeführt, die von den Ergebnissen der vorhergehenden Tagung des Lehrpersonals mitgeprägt war. Die 10 Teilnehmenden incl. Dekan und Prodekan nahmen sich als einen von zehn Punkten vor, bis 2015 Standards für wichtige Kernprozesse zu entwickeln und mit dem Prodekan gemeinsam zu fixieren.

Der Verfasser nahm die Klausurtagungen 2014 zum Anlass, erste Überlegungen zu einer Strategieerstellung für die Fakultät anzustrengen und interessiertes Lehrpersonal einzuladen, sich daran zu beteiligen. Dazu wurde die untenstehende Mindmap im Elearningsystem der Fakultät verfügbar gemacht und damit digitaler asynchroner multilateraler Austausch gleichermaßen wie bilaterale Gespräche angestoßen. Die in dem Rahmen freiwillig teilnehmenden Personen wurden als kritische Menge von Kolleginnen und Kollegen identifiziert, mit denen ein entsprechender Wertefindungsprozess in der Zukunft potenziell gelingen konnte.



2.3 Wertekontext

Nach Ansicht des Verfassers verfügt die Fakultät über institutionell gesetzte Mindestkernwerte. Zum einen abgeleitet aus dem gültigen vom Senat beschlossenen Leitbild, das zum Zeitpunkt des Werteprozessesstarts auf der FHWS-Website veröffentlicht war und zum anderen aus dem normativen Rahmen der Hochschule auf Makroebene. Die im Leitbild verankerte Weltoffenheit, Internationalität und Toleranz wird durch eine breite **Vielfalt** abgebildet. **Verantwortung** ergibt sich aus dem Bekenntnis zur gesellschaftlichen Verankerung und **Kooperationsbereitschaft** aus dem Vernetzungsgedanken und der beschworenen Zusammenarbeit mit verschiedenen Stakeholdern. Die Ausrichtung der FHWS an den Anforderungen der Praxis, gesellschaftlichen Erfordernissen und den fachwissenschaftlichen Entwicklungen gibt dem **Praxisbezug** einen hohen Stellenwert. Nachdem alle Mitarbeitenden an der Fakultät auf Grundgesetz und Bayerische Verfassung vereidigt werden, sind die in diesen Normen enthaltenen Werte zwingend umzusetzen. Der Kern dieser Normen wurde mit **Freiheit in Verantwortung** eingebracht, die durch inhaltliche **Vielfalt** praktisch umgesetzt sichtbar werden kann.

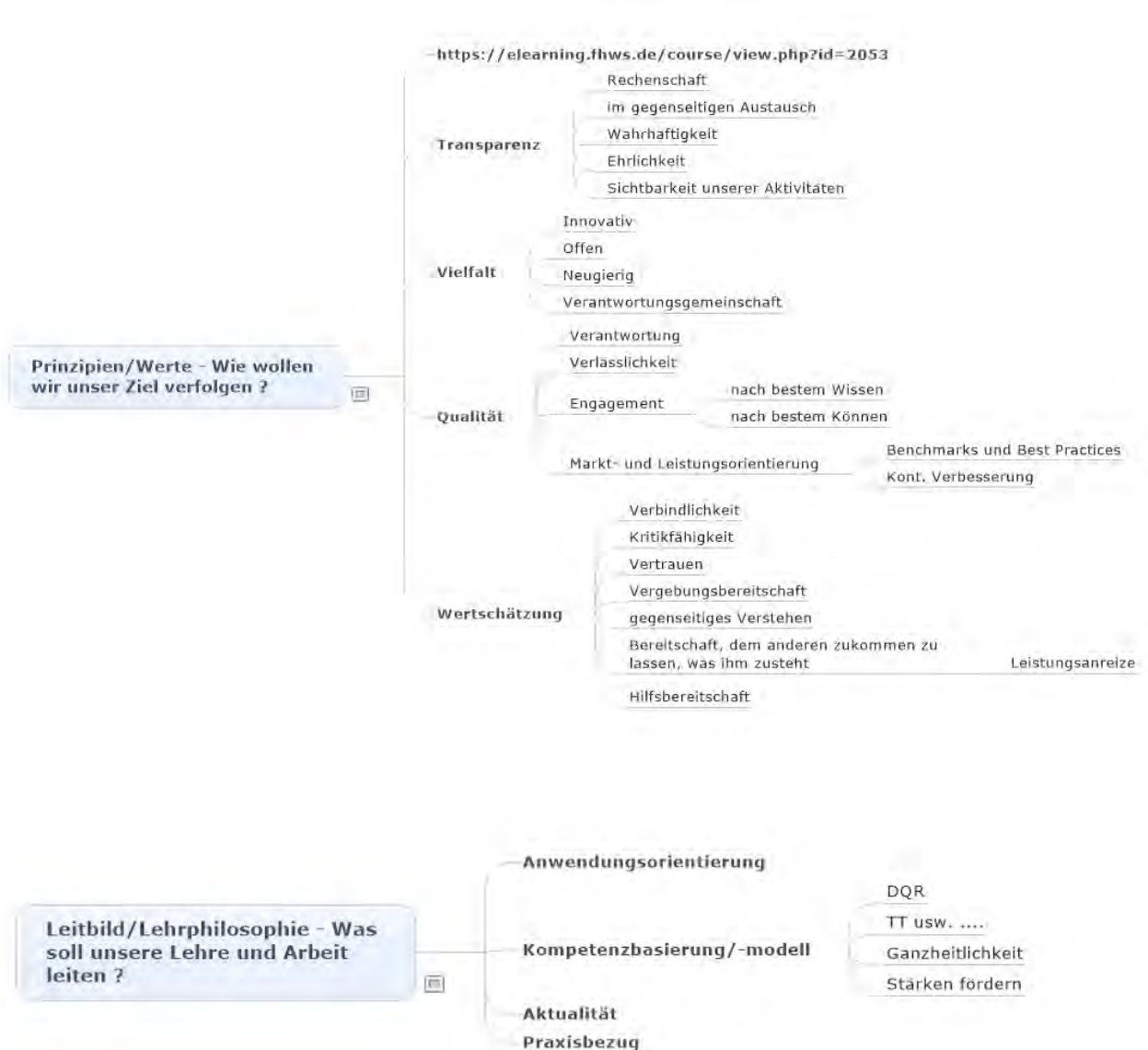
Nach Amtsantritt als Dekan erfolgte durch den Verfasser die Reflexion der beiden Normenkataloge im Kontext der Geschäfte einer Fakultät. Dabei wurden institutionell gesetzte Mindestkernwerte im weiteren Sinne abgeleitet, die für das hochschulbezogene Handeln aller Akteure bedeutend sind – insbesondere für das professorale Lehrpersonal, das aufgrund der grundgesetzlichen Freiheitsgarantie eine besondere Rolle in der Gesellschaft übernimmt. Diese Werte hat der Verfasser an allen möglichen Stellen und öffentlichen Auftritten während seiner Amtszeit als Dekan gezielt appellativ und wiederkehrend thematisiert, um für den ansonsten rein diskursiv gestalteten fakultätseigenen Werteentwicklungsprozess geeignete Leitplanken aufzuzeigen. Ein Beispiel dafür ist die Aufzeichnung der Festrede [„Eine Hand voll Bildungswerte“](#) anlässlich der Zeugnisverleihung der Fakultät im November 2018. Professorinnen und Professoren sind demnach bei der Ausübung aller Ihrer Aufgaben und Funktionen zusätzlich zu den bereits genannten Werten aufgefordert, **menschenorientiert, selbstbestimmt und unabhängig, rechenschaftspflichtig, wahrheitsliebend und transparent, konfliktfähig, bescheiden** und mit einem dauerhaft verantwortungsvollen **Blick für die Zukunft** in einem **internationalen globalen Kontext** zu agieren. 2018 wurde dieser Appell im CSR-Magazin verschriftlicht als [„Welche Werte nachhaltiges Wissen fördern – State-of-the-Art Hochschulbildung“](#), um dann 2019 zusammen mit dem damaligen Prodekan, der aktuell amtierender Dekan ist, in einer erweiterten internationalen Version [„Academic Values for Sustainable Universities“](#) als Beitrag

zu einer wissenschaftlichen Konferenz der Partnerhochschule Christ University in Bangalore (Indien) aufzugehen.

3 Werteentwicklung

3.1 Sensibilisierung und Akzeptanztest

Im Dezember 2014 ergab sich aufgrund der Verhinderung des damaligen Dekans für den Verfasser dieser Dokumentation als damaliger Prodekan die Möglichkeit, eine Fakultätsratssitzung zu leiten und damit auch inhaltlich auszurichten. So wurde spontan eine Diskussion über die Werte der Fakultät auf Basis der Ergebnisse der vorhergehenden Diskussionen auf die Agenda gesetzt. In Form eines Vorschlags besonders relevanter Werte (siehe Abbildung unten: Tischvorlage der betreffenden Sitzung), die aus Diskussionen mit interessierten Kolleginnen und Kollegen im Vorfeld durch bilateralen Austausch gewonnen wurden, erfolgte die erste Sensibilisierung des Gremiums für das Thema.

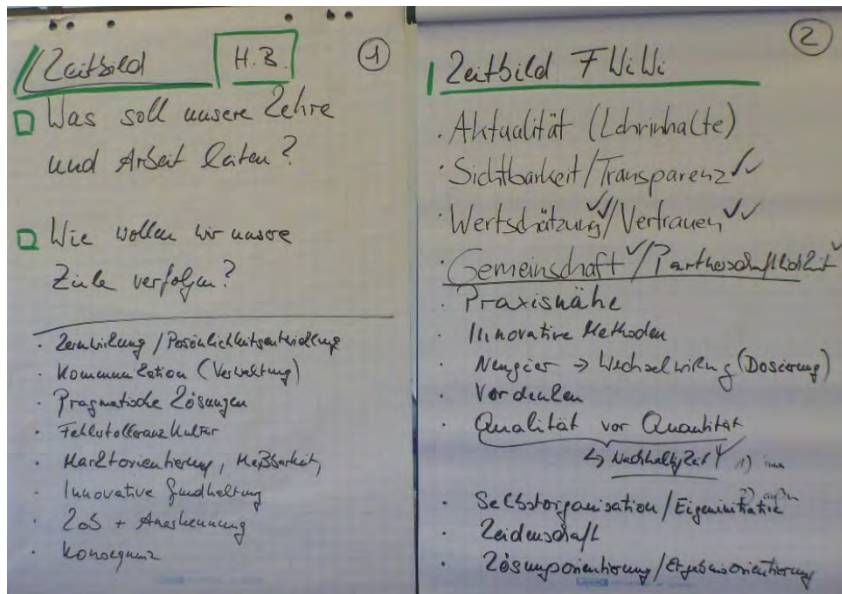


Als Sitzungsleiter kommunizierte der Prodekan offen die Vision einer Fakultät mit geschärftem Wertebewusstsein, das es gemeinschaftlich zu entwickeln gelte. Einige Kolleginnen und Kollegen brachten sich auch im Nachgang noch aktiv in die Diskussion ein. Dies war ein Indikator für die positive Grundhaltung zur vertieften Beschäftigung mit Werten in der Fakultät, markierte gleichzeitig den Zeitpunkt für den Beginn des bevorstehenden Veränderungsprozess und war einer der wesentlichsten Gründe für den Verfasser, sich als Dekan zur Wahl zu stellen. Gleichzeitig konnten die Fakultätsmitglieder bereits damals erkennen, dass bei einer Wahl des entsprechenden Dekans die Beschäftigung mit Fakultätswerten danach auf der Agenda stehen würde.

3.2 Vorgehenskonkretisierung und Bedürfnisidentifikation

Mit 18 teilnehmenden Professorinnen und Professoren war die erste Klausurtagung des Lehrpersonals im April 2015 in Geiselwind mit dem neu gewählten Dekan sehr bedeutsam für mögliche Schritte in den kommenden Jahren. Im Rahmen dieser extern professionell moderierten Tagung erfolgte ein Rückblick auf Entwicklungen und Geschehnisse in der Amtszeit des damals scheidenden Dekans. Dieser Rückblick mündete nahtlos in eine Vorausschau von Veränderungen, die das Kollegium vom neuen Amtsinhaber erwartete, der zu dem Zeitpunkt bereits gewählt war. Darauf aufbauend wurde gemeinschaftlich ein Maßnahmenplan zur Dekansperiode 2015-2019 erarbeitet, zu dessen Verfolgung sich der Verfasser in der Tagung öffentlich selbst verpflichtet hatte. Persönliche Konnotationen während der Besprechung von bisherigen Aktivitäten und vergangenen Projekten haben sehr gute Einblicke in als besonders wichtig erachtete Kulturveränderungsansätze ergeben, die der neue Dekan direkt bei der Selbstverpflichtung mit aufgreifen konnte. Ein ungeordneter Ausblick sämtlicher Wünsche nach Veränderung und Bewahrung hatte bereits seinerzeit eine klare Agenda für Ansätze zur Weiterentwicklung der Fakultät erkennbar gemacht. Auf orangen Kärtchen wurde festgehalten, was es zu vermeiden galt, blaue Kärtchen standen für beibehalten und gelbe Kärtchen zeigten Verbesserungspotenzial auf, das der neue Dekan realisieren sollte. Aus all dem ging eine Vielzahl von Projektideen hervor, die in einer Fakultätsgesamtstrategie mit fünf Schwerpunkten zusammengefasst werden konnte: Kulturentwicklung, Ausbau Internationalisierung und Digitalisierung sowie Stärkung der Forschung und Lehrqualität an der Fakultät. Es wurden für alle Schwerpunkte Projekte aufgesetzt. In dieser Publikation wird aber nur der Kulturentwicklungsprozess näher beschrieben.

Unter dem Agendapunkt „FWIWI Leitbild“ wurde der diskursethische Wertemanagementansatz vom neu gewählten Dekan eingehend erläutert und das notwendige Vorgehen beschrieben.

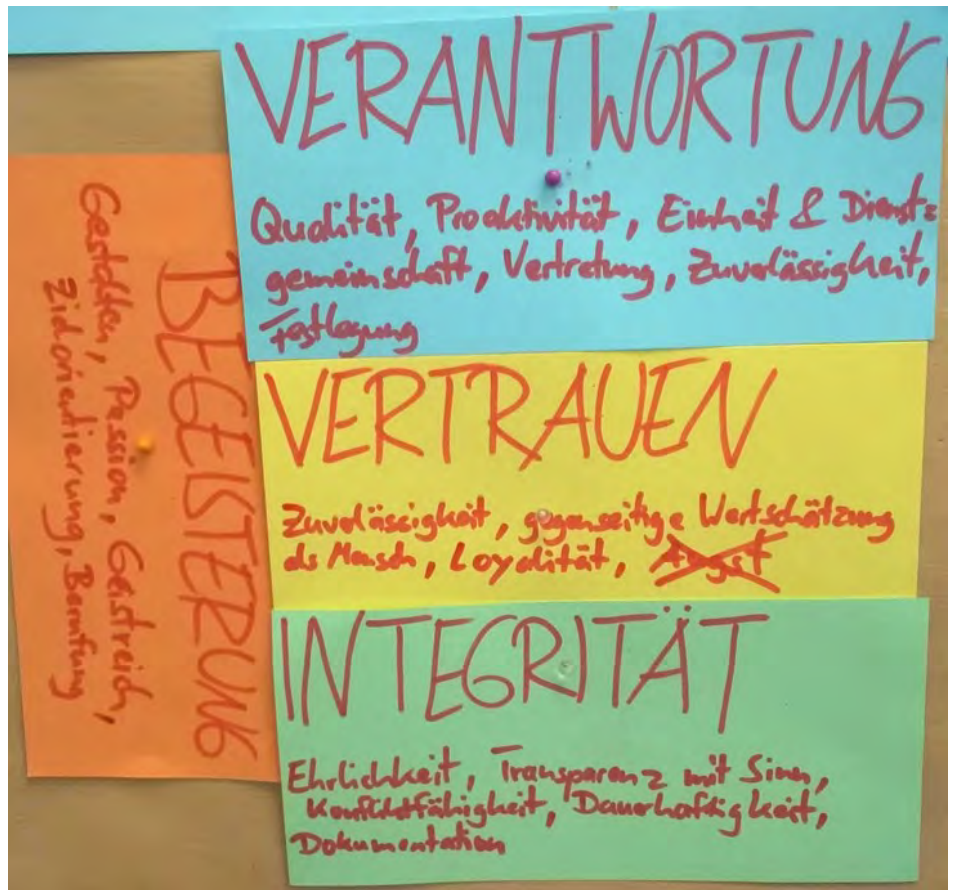


Die Kolleginnen und Kollegen äußerten sich positiv zur Vorstellung, einen derartigen Prozess unter Federführung des neuen Dekans zu durchlaufen und nahmen die Gelegenheit wahr, ihre Wertvorstellungen direkt mit einzubringen (siehe Flipchartfotos links). Die hohe Akzeptanz und der Vertrauens-

vorschuss für die Umsetzung eines entsprechenden Werteprozesses hing auch mit dem Fachgebiet des neuen Dekans zusammen, der Anfang 2012 als Wirtschaftsethiker an die Fakultät berufen wurde.

In einer zweiten Klausurtagung 2015 im Juni am selben Ort mit 13 Teilnehmenden unter Moderation eines Professors für Organisationsentwicklung sollte mit dem obigen Veränderungsprozess bereits begonnen werden. Mitarbeitende der Verwaltung & Technik arbeiteten zusammen mit altem und neuem Dekan, sowie neuem Prodekan, neuem Studiendekan und dem neuen Studiengangsleiter des größten Studienganges gemeinsam. Die zwei Tage begannen mit einem „Werteinventar“ aller Teilnehmenden, bei dem alle Personen individuell ihre wichtigsten Werte transparent machen konnten. Bei diesem Agendapunkt war ausreichend Zeit eingeplant, um alle Teilnehmenden in der Tiefe zu Wort kommen zu lassen. Als Ergebnis lagen alle Bedürfnisse nach Veränderung und Bewahrung auch dieses Teams in Form von persönlichen Werten sichtbar vor. Führungskräfte waren gleichermaßen transparent wie Mitarbeitende, so dass die zukünftig regelmäßig miteinander arbeitenden Menschen voneinander erfahren konnten, wie

ein erfüllendes Arbeitsklima aus Sicht des anderen aussehen kann. Auch die neuen Führungspersonen konnten dadurch ihre Vorstellungen und Ansprüche von Beginn an transparent machen. Aus Datenschutzgründen wird hier mit der Abbildung rechts nur das damalige Wertinventar des Verfassers beispielhaft sichtbar gemacht, dessen Erläuterung vor dem Team



gleichzeitig eine gezielte Selbstoffenbarung zum zukünftigen Führungsstil darstellte. Im Verlauf der Tagung wurden aus dem vorliegenden Wertinventar die einzelnen Werte gemeinsam auf Flipcharts für den Arbeitskontext thematisch zusammengeführt, konkretisiert und an einer Wertewand aufgezeigt, wie wir zukünftig im Team zusammenarbeiten wollen. Dabei erfolgte keine Streichung oder Weglassung, um allen Werten ausreichend und gleichberechtigt Raum zu verschaffen und zunächst den Ausgangspunkt eines gemeinsamen Verständnis für kulturbildende Vorstellungen im Team zu entwickeln. Die Wertewand (Abbildung siehe unten) war die ganze Tagung über sichtbar und es wurde immer wieder darauf Bezug genommen. Diese Werte fungierten als Grundstock für eine spätere Priorisierung der für die interne Zusammenarbeit besonders relevanten Werten.



Aus Festlegungen zu internen Prozessen und Veränderungen verschiedener Arbeitsabläufe leitete der neue Dekan in dieser Tagung eine erste Priorisierung auf Basis des Wertinventars ein und beschrieb das Ergebnis für alle Beteiligten folgendermaßen:

- ✓ „Wir übernehmen füreinander **VERANTWORTUNG**: Wir packen an, wenn jemand ausfällt oder dringend Hilfe in zeitkritischen Kernaufgaben benötigt.
- ✓ Unsere Arbeit hat **QUALITÄT**: Vor Abwesenheitszeiten übergeben wir einander unsere Aufgabenbereiche (Offene-Punkte-Liste, ToDos, Datei-/Unterlagenverfügbarkeit, ...).
- ✓ Wir sind **ZUVERLÄSSIG**: Mit uns kann man rechnen! Unser Team ist immer fähig, alle zeitkritischen Kernaufgaben zuverlässig und mit hoher Qualität zu erfüllen!
- ✓ Zur Prüfungsabwicklung & bei Tagungen arbeiten wir **gemeinsam** – unabhängig von unseren Hauptzuständigkeiten.“

3.3 Portfoliogestaltung und Werteselektion

Im Jahr 2016 wurde im Januar eine Klausurtagung des Lehrpersonals in Würzburg durchgeführt, um schwerpunktmäßig die Strategiefixierung der Fakultät in Angriff zu nehmen. Ziel war es, eine erste wichtige Teilstrategie zur Internationalisierung beschlussreif vorlegen zu können und mit den 20 Teilnehmenden Schritte hin zu einer Digitalisierungsstrategie und Forschungsstrategie zu gehen. Wertemanagement war hierbei nicht explizit auf der Agenda, wurde jedoch implizit Thema bei Diskussionen zu einer gemeinsamen Lehrphilosophie, die schlussendlich ins [Würzburger Kompetenzentwicklungsmodell "ready to act"](#) mündete.

Im Mai desselben Jahres berief der Dekan eine Dienstbesprechung ein, die für das gesamte Lehrpersonal verpflichtend war. Diese Dienstbesprechung war der Startpunkt für konsequente Veränderungen, da der Dekan hier über die zu entwickelnden Teilstrategien berichtete, alle Kolleginnen und Kollegen eingeladen wurden, sich im Rahmen ihrer Interessen und Wünsche intensiv einzubringen und die Reise in eine veränderte Zukunft erstmals durch das „FWiWi-Schiff“ symbolisierte. Anlass für die intensive Thematisierung war unter anderem das Vorhaben der Hochschulleitung, eine Zielvereinbarung mit der Fakultät zu schließen, die zur Ausrichtung der Gesamthochschule beitragen sollte. Es war demnach ein willkommener ergänzender externer Trigger für die Beschäftigung mit der eigenen Ausrichtung vorhanden, der aber

nicht den grundlegenden Auslöser für den Veränderungsprozess darstellte. Das Bild des Fakultätsschiffes sollte allen Fakultätsmitgliedern verdeutlichen, dass die Fakultät ...

- selbst verantwortet, wie ihr Schiff gestaltet und organisiert wird,
- Ziele benötigt, um nicht sinnlos im Meer der Möglichkeiten umherzuirren,
- Teil einer Flotte unter gemeinsamer Flagge mit gemeinsamem Heimathafen ist,
- sich auf einer Reise mit hoher Dynamik in internationalen Gewässern befindet,
- viele zusammenwirkende Menschen benötigt, um segeln zu können
- und den Wind immer wieder neu einschätzen und für sich nutzen muss, um ans Ziel zu gelangen.

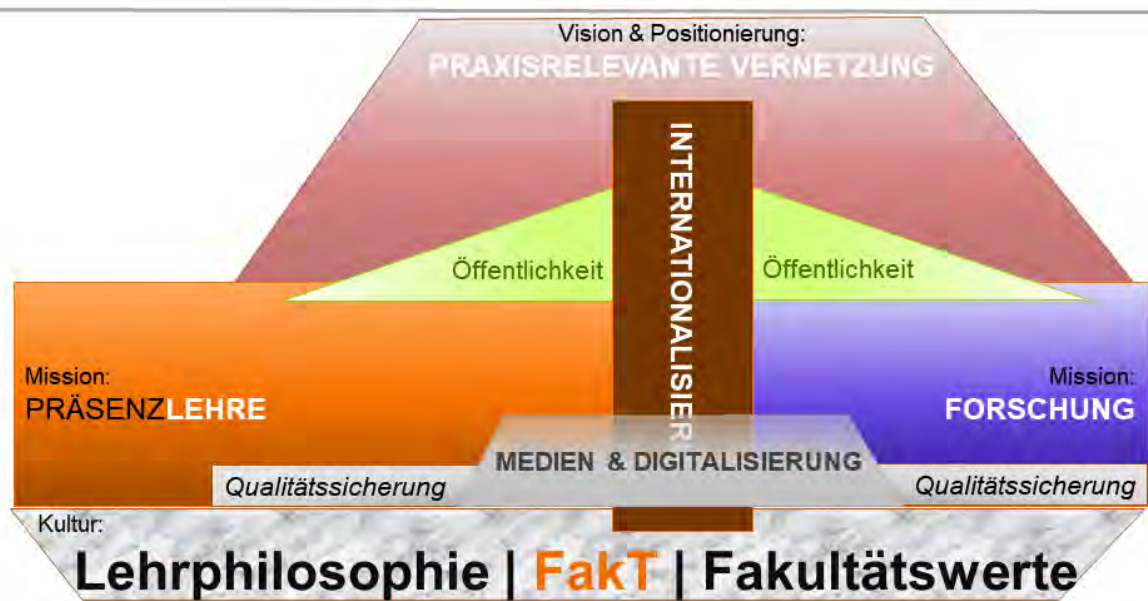
Um den Schiffsrumpf auch für raue See im internationalen Kontext und für hohe Dynamik belastbar und beständig zu machen, symbolisierte dieser die Fakultätskultur mit ihren Werten, zu deren Konkretisierung eine anonyme Befragung aufgesetzt wurde. Mit diesem Bild schloss die Dienstbesprechung und es wurden allen Teilnehmenden zufällig erstellte Zugangscodes für eine datenschutzgerechte anonyme Onlinebefragung mitgegeben. Hintergründe zur Onlinebefragung finden sich im Anhang 6.1. Der gleichzeitig kommunizierte Zeitplan verdeutlichte die Konsequenz, mit der die nächsten Schritte vorgeplant waren. Rückblickend wurde dem Verfasser deutlich, dass manche Kollegin und mancher Kollege sich zu dem Zeitpunkt noch nicht vorstellen konnte, dass tatsächlich Veränderungen bevorstanden, die nach gemeinschaftlichem Beschluss auch konsequent umgesetzt werden sollten. Erstmals in der Geschichte der Fakultät erfolgte auch eine Einladung zur freiwilligen Teilnahme an der Dienstbesprechung an alle Mitarbeitenden aus Verwaltung und Technik, die aber nur von zwei Personen wahrgenommen wurde. Hier wurde deutlich, dass noch einige Schritte notwendig sein würden, um klar zu machen, dass alle Fakultätsmitglieder im selben Boot sitzen – unabhängig von Funktion, Aufgabengebiet und akademischen Titeln.

Im Juni 2016 wurde zunächst eine Klausurtagung in Würzburg mit dem Verwaltungspersonal und der neuen Fakultätsleitung durchgeführt – erstmals waren auch wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit dabei (insgesamt 16 Teilnehmende). Neben der Neuorganisation der Fakultät mit allen beteiligten Aufgabenfeldern, stand die Reflexion der vor einem Jahr diskutierten Werte auf der Agenda sowie die Erläuterung notwendiger Schritte, um **Verantwortung, Qualität** und **Zuverlässigkeit** spürbar und lebendig zu machen. Gleichzeitig stellte

der Dekan die Grundlinie seiner Vorhaben gesammelt in Form des damals neuen Strategieschiffes vor (siehe Abbildung unten). Es wurde offen kommuniziert, dass die Fakultät in den kommenden drei Jahren grundlegend erneuert werden solle und dabei großes Augenmerk auf den Schiffsrumpf gelegt würde, weil dieser für die Schwimmfähigkeit des gemeinsamen Bootes äußerst bedeutsam ist.

FHWS

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften: Strategischer Rahmen 2020+ Das FWiWi-SEGELSCHIFF



Fakultät
Wirtschafts-
wissenschaften

FHWS Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt

Die Aufgabenfelder und Arbeitsplatzbeschreibungen aller Mitarbeitenden wurden gemeinschaftlich neu fixiert und auf die Strategiebereiche sowie **Verantwortung, Qualität und Zuverlässigkeit** hin ausgerichtet. Dabei wurde erstmals intensiv über offizielle Vertretungsregelungen in der Fakultätsverwaltung gesprochen und verdeutlicht, dass flexible Anpassungen je nach Stärken der Einzelnen und neuen Anforderungen in der Zukunft möglich sind, weil die Menschen im Mittelpunkt stehen.

Wenige Wochen später folgte die inhaltlich ebenfalls auf das Strategischiff der Fakultät ausgerichtete Klausurtagung des Lehrpersonals mit 29 Anmeldungen in Karlstadt im Hotel Mainpromenade. Auch hier wurde die Schiffmetapher intensiv verwendet, bis hin zu Gruppenbildern auf einem als Schiff gestalteten Spielgerät



(siehe Foto – aus Datenschutzgründen verfremdet). Das teilnehmende Kollegium begrüßte die mit einer Ladung von Diamanten ergänzte Darstellung (siehe Bild unten) – insbesondere die klare Definition von acht Handlungsfeldern für Veränderungen der Fakultät inklusive entsprechender Zuständigkeiten für die nächsten Schritte.

FHWS

*Fakultät für Wirtschaftswissenschaften:
Ein Schiff geladen mit wertvollen Diamanten*



Für die unter 1 aufgezeigte Positionierung PRAXISRELEVANTE VERNETZUNG wurde eine Marktanalyse/Standortbestimmung (1.1) im 4-jährigen Rhythmus festgelegt, die der jeweilige Dekan bzw. die Dekanin zusammen mit Studiengangleiterinnen und -leitern und Studiendekan

bzw. Studiendekanin anstrengen sollten. Zum Zeitpunkt der Klausurtagung war das für die aktuell laufende Amtsperiode bereits erledigt. Die Positionierung lehnte sich an die seinerzeit in Entstehung befindliche Hochschulstrategie an und führte diese auf Fakultätsebene weiter. Die Zukunftsfähigkeit des Lehrprogrammes (1.2) sollte ebenfalls in einem 3-jährigen Rhythmus vom Studiendekan mit den Studiengangsleiterinnen und -leitern selbständig überprüft und angepasst werden – mindestens jedoch im Akkreditierungsrhythmus. Die Position 2 beinhaltete die Mission PräsenzLEHRE, die zu dem Zeitpunkt einen massiven Ausbau der Internationalisierung (2.1) vorsah sowie die Suche nach einer tragfähigen Strategie für didaktisch zielführenden Medieneinsatz & Digitalisierung in der Lehre (2.2). Für die Qualitätssicherung in der Lehre (2.3) war ebenfalls ein Ausbau vorgesehen. Die Mission angewandte FORSCHUNG (3) sollte zukünftig mit einer Teilstrategie versehen werden, die Vernetzung und Internationalisierung (3.1), Digitalisierung (3.2) und Qualitätssicherung (3.3) beinhaltet. Ein klares Bekenntnis erfolgte zum zentralen Mast der Internationalisierung als Schwerpunkt, dessen Ausbau mit einer eigenen Bereichsorganisation (4.1) und Schnittstellendefinitionen zu anderen Bereichen (4.2) geplant war. Der thematische Schwerpunkt Medien & Digitalisierung (5) sollte durch eine noch zu entwickelnde eigene Teilstrategie dauerhafte in der Fakultät Bedeutung erlangen und durch die passende Infrastruktur und technische Ausstattung, eine eigene Bereichsorganisation und klare Schnittstellendefinitionen zukünftig forciert werden. Die Professionalisierung von Support & Verwaltung (6) sollte durch sinnvolle Standardisierung (6.1), Digitalisierung (6.2) und Prozessqualitätssicherung (6.3) ausgebaut werden. Hinzu kam als Handlungsfeld 7 die Professionalisierung und der Aufbau einer kontinuierlichen Öffentlichkeitsarbeit zu Lehrangeboten und -inhalten (7.1) und Forschungsarbeit (7.2) an der Fakultät, da sich die Außenwahrnehmung der größten FHWS-Fakultät innerhalb der Hochschule gleichermaßen wie in der Region Würzburg als stark ausbaufähig erwies. Die gesamte Neuorganisation und Neuausrichtung hatte auf einem tragfähigen Schiffsrumpf mit starkem Wertemanagement aufzusetzen, der die Definition einer gemeinschaftlichen Lehrphilosophie (8.1) und von geteilten Fakultätswerten (8.2) mit einem jeweils fließenden Übergang zueinander vorsah.

Den Beteiligten war wichtig, dass zu allen Punkten des Strategieschiffs zukünftig sinnvolle Festschreibungen erfolgen, die eine langfristige Prägung der Fakultät über viele Amtszeiten auch zukünftiger Dekaninnen und Dekane hinweg ermöglichen. Um vor allem den Werteprozess dauerhaft in der Diskussion zu halten, nahm der amtierende Dekan ab dem Zeitpunkt bis zum Ende seiner Amtszeit jede Gelegenheit wahr, um den eingeschlagenen Prozess hochschulöffentlich zu thematisieren. Beispielsweise in Gremiensitzungen, durch wissenschaftliche Bear-

beitung im Rahmen von Studierendenprojekten, bei Festansprachen, bei offiziellen Begrüßungen von Gästen der Fakultät, bei Geburtstagen und Jubiläen und bei allen weiteren Kommunikationsanlässen unter Beteiligung der Fakultätsleitung. Ziel war es, die gedankliche Verbindung des Werteportfolios mit dem organisationsspezifischen Wertekontext zu stärken.

An der im Sommersemester 2016 durchgeführten Wertebefragung hatten im Teilnahmezeitfenster von 6 Wochen 54 Personen teilgenommen, die damit 42 verwendbare Datensätze generiert hatten. Die Daten können bei Bedarf beim Verfasser dieser Publikation angefordert werden. Die Befragung kann mit verschiedensten Methoden ausgewertet werden. Wichtig ist dabei vor allem die Akzeptanz des gewählten Vorgehens seitens der Beteiligten. In diesem Fall wurden unter Berücksichtigung der institutionell gesetzten Mindestkernwerte in jeder befragten Kategorie die Werteränge nach Häufigkeit betrachtet und die Zusammenführung von inhaltlich ähnlich aufgefassten Werten vollzogen (siehe Anhang 6.1.3). Daraus ergab sich folgender Gesamtvorschlag:



Zusammenführung Vorschlag (gemeinsam in einer Dienstbesprechung/Klausurtagung !)

Unsere Hochschule/ Fakultät ist ...	Unsere Lehre ist...	Wir bleiben dabei auch untereinander...	
<p>frei</p> <ul style="list-style-type: none"> verantwortungsvoll vielfältig kooperationsbereit praxisorientiert 	<p>praxisorientiert</p> <p>qualitativ hochwertig</p>	<p>aktuell</p> <ul style="list-style-type: none"> praxisorientiert qualitativ hochwertig professionell freundlich 	<p>Unser Umgang miteinander und mit unseren Partnern ist...</p>
<p>selbstbestimmt unabhängig</p> <ul style="list-style-type: none"> rechenschaftsbereit transparent reflexionsfähig demütig wahrheitsliebend <p>menschenorientiert</p>	<p>anwendungsorientiert</p> <ul style="list-style-type: none"> engagiert international professionell 	<p>respektvoll</p>	<p>respektvoll</p> <p>vertrauensvoll</p> <ul style="list-style-type: none"> ehrlich teamorientiert gleichberechtigt wertschätzend freundlich

Hochschule für angewandte W issenschaften W ürzburg-Schweinfurt
20

Dieses verdichtete Portfolio wurde im Kollegium und den Mitarbeitenden als Vorschlag für Schwerpunktsetzungen im November 2016 verfügbar gemacht und das weitere Vorgehen schlussendlich in einer Dienstbesprechung im Dezember 2016 diskutiert. Der lange Zeitraum

von einem Monat zwischen Öffentlichmachung des Vorschlags und Diskussionsveranstaltung im Plenum sollte in der Fakultät die Möglichkeit für multilateralen Austausch im kleinen Kreise schaffen, so dass ausreichend Vorbereitungszeit vorlag, um Meinungen zu bilden und reifen zu lassen und bei Bedarf auch Gegenvorschläge und Kritik aus dem Kollegium heraus ausarbeiten zu können. In der Dienstbesprechung im Dezember zeigte dann eine Kollegin beispielhaft auf, wie sie aus dem priorisierten Werteportfolio schon drei gemeinsame Werte für ihren Schwerpunkt ausgewählt und damit die Umsetzung in ihrem Lehrkontext begonnen hatte. Eine Beschäftigung mit den Werten wurde demnach vereinzelt schon zu dem Zeitpunkt intensiv vorangetrieben.

Die Dienstbesprechung selbst war ein besonders kritischer Punkt für weitere Schritte, da eine Übereinkunft zum weiteren Vorgehen und eine Wertauswahl möglichst breit getragen werden sollte. Der Dekan übernahm nach Vorstellung des vorab kommunizierten Vorschlags die Rolle des Moderators und verdeutlichte, dass es nun vollständig vom Willen der Beteiligten abhängen würde, ob überhaupt weitere Schritte angestrengt werden und falls ja, welche genau. In einer lebhaften Diskussion wurden Sinn und Unsinn von gemeinsamen Werten diskutiert, Marketingstrategien vorgeschlagen, völlig neue Werte einzelner als viel besser zur Differenzierung in den Raum gestellt, Plädoyers für einzelne Werte gehalten und der diskursethische Prozess gelobt und gleichzeitig auch in Frage gestellt. Schwierigkeiten bereitete vor allem die Vorstellung einzelner, dass nicht vollumfänglich ihre eigene Meinung zu sinnvollen Werten für alle gelten sollte, sondern ein gemeinschaftlich bestimmtes Portfolio, das den Vorstellungen aller beteiligten Akteure möglichst nahe kommt.

Wie die Ergebnisfolie der Dienstbesprechung zeigt, gab es unter den 32 Teilnehmenden an der Sitzung 14 aktive Befürworterinnen und Befürworter, welche das Werteportfolio **aktuell - engagiert - hochwertig - international - praxisorientiert - professionell** und **respektvoll** als

FHWS

Ergebnis

- 14 aktive Befürworter/innen der konkreten Wertekombination, 7 Meldungen mit Wunsch zur Beendigung des Wertprozesses („weil ohnehin selbstverständlich“), Rest trägt diese Werte mit => nächste Schritte anstoßen
- Differenzierung soll durch echtes/sichtbares Leben der Werte erfolgen, nicht durch Vermarktung einer besonders seltenen Wertekombination. => Operationalisierung mit Gradualität gewünscht

Fakultät
Wirtschafts-
wissenschaften

Kernwerte für die Fakultät intensiv bejahten, eingebettet in die für die Fakultät institutionell gesetzten Mindestkernwerte (siehe 2.3) und verbunden mit den für internen Umgang besonders relevanten Werten **respektvoll, freundlich, gleichberechtigt, teamorientiert, wertschätzend, transparent** und **vertrauensvoll**. Weitere 11 Personen wollten diese Werte ebenfalls mittragen, hatten aber zum Entscheidungszeitpunkt kaum Vorstellungen davon, wie eine Umsetzung aussehen könnte. Es wurde vor allem nach einer Operationalisierung der wichtigsten Werte im Fakultätskontext gerufen, die zum aktuellen Zeitpunkt noch offen war. 7 Personen wollten den Werteprozess beenden – zwei davon, da sie davon überzeugt waren, dass die Fakultät sich mit Werten differenzieren sollte, die von Fachexperten durch Marktanalyse festgelegt werden müssten und nicht durch einen diskursethisch gestalteten Prozess von allen gemeinsam. Die anderen fünf empfanden die diskutierten Werte als ohnehin selbstverständlich, so dass man sich nicht explizit mit diesen weiter beschäftigen bräuchte. Die Doppelung von „**respektvoll**“ zeigt auf, wie wichtig dieser Wert den Beteiligten durchgängig und in allen Kontexten war. **Transparenz** wurde als optimale Verbalisierung der Wertewolke „**ehrlich, wahrheitsliebend, verantwortungsvoll, rechenschaftsbereit** und **transparent**“ verstanden. In der Dienstbesprechung wurde so eine erste Akzeptanzgrundlage für 7 + 7 Werte gelegt, verbunden durch **Respekt** und eingebettet in die institutionell gesetzten Mindestkernwerte. Gleichzeitig erfolgte die implizite Legitimation des Dekans, die nächsten Schritte des Wertmanagementkreislaufs einzuleiten und auf eine gemeinsame Werteerklärung hinzuarbeiten.

3.4 Visualisierung, Operationalisierung und Werteerklärung

Nachdem nun ein Werteportfolio festgelegt war, standen als zwei weitere entscheidende Schritte die dauerhafte Sichtbarkeit der Werte und eine ebenso gemeinschaftlich durchgeführte Verhaltensbeschreibung für die Werte auf der Agenda. Beides lässt sich mit einer öffentlichen Werteerklärung erreichen, muss aber in den Gesamtentwicklungsprozess der Fakultät eingepasst sein. Die Fakultät Wirtschaftswissenschaften war mitten in der Entdeckung ihrer eigenen Identität und der Festlegung einer gemeinsamen Vision. Um die sich ausformende Identität in ihrer Vielfalt sichtbar zu machen und dabei die für jedes einzelne Fakultätsmitglied relevanten Aspekte mit einzubinden, wurde die bereits historisch bekannte Schiffmetapher als mächtiges Bild benutzt. Die Konkretisierung des Strategieschiffes mit den Vorstellungen aller Fakultätsmitglieder sollte bildhaft in einer weiteren Gemeinschaftsveranstaltung stattfinden. Einerseits, um bestehende Stärken in ihrer ganzen Vielfalt abzubilden, Stolz auf bereits Erreichtes zu erzeugen und andererseits ein gemeinsames Symbol für die Identifikation mit der Fakultät zu schaffen, die fixierten Werte wie selbstverständlich darin einzubetten und eine Richtung für die

Zukunft abzubilden. Ein zehnköpfiges Organisationsteam bestehend aus fünf Studierenden, einem Gedankenzeichner und vier Professoren (Studiengangsleiter Master Innovation im Mittelstand, Studiendekan, Prodekan, Dekan) initiierten einen für alle Fakultätsmitglieder optionalen Halbtagesworkshop, um das Fakultätsschiff gemeinsam auszugestalten. Bei dieser Veranstaltung sollten vor allem die Fakultätsmitglieder beteiligt sein, die intrinsisch motiviert mitgestalten wollten – unabhängig von ihrer Rolle und ihrer aktuellen Machtposition in der Fakultät. Aus dem Grund wurde mittels einer liebevoll gestalteten Flaschenpost Mitte Dezember 2016 zu der optionalen Veranstaltung breit eingeladen, die incl. Organisationsteam zu 23 Teilnehmenden am 10. Januar 2017 geführt hat. Es waren schlussendlich Engagierte aller Funktionsbereiche der Fakultät vertreten. In mehreren Gruppenarbeiten wurden zahlreiche Visualisierungsideen verbalisiert, aus denen dann gemeinschaftlich die Besten Einzelideen zum Fakultätsschiff aggregiert wurden. Schwerpunkt war die Ideenverbalisierung seitens der Teilnehmenden, die von einem professionellen Gedankenzeichner über den gesamten Workshop hinweg verfolgt und grafisch in Einzelaspekten umgesetzt wurden. Am Ende des Workshops präsentierte der Gedankenzeichner das zusammengeführte Ergebnis wie unten abgebildet. Zu dem Zeitpunkt war die Darstellung der Werte bereits innerhalb der Teilnehmendengruppe abgesprochen und akzeptiert, aber noch nicht in der ersten Zeichnung ausgeführt. Die Fotodokumentation des Workshops ist im Archiv der Fakultät verfügbar.



In intensiver Zusammenarbeit von Gedankenzeichner und Fakultätsleitung erfolgte die Finalisierung des Schiffbildes wie unten abgebildet bis März 2017. Die 7 + 7 Werte wurden so platziert, dass sie in ihrem jeweiligen Kontext sichtbar werden. Die Werte, die den internen Umgang miteinander prägen sollen, sind auf dem Segel platziert, das über der Fakultätsleitung steht. Der Dekan steuert zusammen mit dem Fakultätsrat das Fakultätsschiff am Steuerrad. Alle Verantwortungsträgerinnen und –träger haben dabei ständig die internen Werte vor Augen. Das Fakultätsschiff orientiert sich bei seiner Lehr-/Lern- und Forschungsreise an besonders hell leuchtenden Werteleitsternen am Himmel und hält aktiv Ausschau nach diesen.



Die in FHWS-farben gestalteten Werteleitsterne leuchten besonders stark und sind eingebettet in die institutionell gesetzten Mindestkernwerte der Fakultät, so dass sich ein Himmel voller Wertesterne ergibt, die zusammen dazu beitragen, dass das Fakultätsschiff auf Kurs bleiben kann. Damit wird verdeutlicht, dass die Werte nicht gegeneinander aufrechenbar sind oder ein einzelner Wert über allen anderen steht, sondern die Werteleitsterne nur zusammen in ihrer Konstellation die richtige Richtung weisen können. Das Krähenneest im ganz vorne liegenden Mast für den Ausguck ist dauerhaft besetzt, so dass im Fakultätsschiff ständig geprüft wird, ob der wertegeprägte Kurs gehalten wird oder ob ein Umsteuern nötig wird. Neben weiteren Teilsymbolen ist auch die Galionsfigur am Bug für die Lehrphilosophie der Fakultät äußerst relevant. Der Delfin als Tier mit der größten relativen Hirnmasse verkörpert **Intelligenz, Wissen, Freundlichkeit, Kooperationsbereitschaft** und **Friedfertigkeit**. Das sind Eigenschaften, die

in der Fakultät unter anderem als Ausbildungsziele für Studierenden als Ausfluss kompetenzorientierter Lehre gelten.



Mit 43 Anmeldungen fand vom 31.03. bis 01.04.2017 die bislang besucherstärkste Klausurtagung der Fakultät in Veitshöchheim statt, zu der erstmals die gesamte „Fakultätsmannschaft“ eingeladen wurden. Es waren zwei Hotels notwendig, um allen Teilnehmenden eine Übernachtung zu ermöglichen. In der Verwaltungsorganisation der Hochschule jenseits der Fakultät war es zu dem Zeitpunkt eine Herausforderung, Notwendigkeit und Nutzen einer derartigen Organisationsentwicklungsveranstaltung mit Beteiligung aller Mitarbeitenden darzulegen. In dieser Veranstaltung stand vor allem die Stärkung des WIR-Gefühls der Fakultät im Zentrum und bezüglich der Werteleitsterne waren erste Schritte zur gemeinsamen Konkretisierung von Verhaltensankern vorgesehen. Alle Beteiligten konnten das WIR zwei Tage lang erleben und ihre Vorstellungen einbringen, wie die Werte optimal zur Umsetzung kommen sollten. In einer Stimmungsabfrage wurde gleichzeitig sichtbar gemacht, inwiefern aus Sicht der Beteiligten die jeweiligen Werte bereits spürbar sind und wo Verbesserungspotenzial sichtbar war. Inhaltlich wurde in Gruppenarbeiten bewegt, wie der jeweilige Wert in konkretem Verhalten der FWiWi-Besatzung aber auch von Studierenden sichtbar werden kann. Schwerpunkte waren dabei die Interaktion untereinander, der Umgang mit anderen FHWS-Einheiten und externen Partnern sowie die Interaktion mit Studierenden. Der Text einer [Pressemeldung der FHWS zur Klausurtagung vom 05.04.2017](#) fasst die Inhalte gut zusammen: 'Klausurtagung der Fakultät Wirt-

schaftswissenschaften 2017 mit neuen Impulsen für die Zukunft - Das „FWiWiSchiff“ illustriert die strategischen Pfeiler, Zielsetzungen und Kernwerte der Fakultät. Bei der jährlichen Klausurtagung der Fakultät Wirtschaftswissenschaften (FWiWi) hat das Fakultätsteam gemeinsam an Themen zur aktuellen und zukünftigen Ausrichtung gearbeitet. Zum Auftakt der Tagung wurde erstmals das „FWiWiSchiff“ durch Dekan Professor Dr. Harald Bolsinger enthüllt und eingehend erläutert. Das Schiff ist Zwischenergebnis eines umfangreichen gemeinschaftlichen Strategie- und Werteprozesses. Es illustriert die strategischen Pfeiler, Zielsetzungen und Kernwerte der Fakultät. Das Bild wurde von einem professionellen Gedankenzeichner nach Vorstellungen des gesamten Fakultätsteams in einem partizipativen Prozess erstellt. Prodekan Professor Dr. Arnd Gottschalk steuerte den Erstellungsprozess, bei dem Bachelor und Masterstudierende moderierend und unterstützend beteiligt waren. Das Bild des Fakultätsschiffs im Flottenverband der FHWS fungiert zukünftig als Anker für die laufende Thematisierung der strategierelevanten Punkte der Fakultät mit Studierenden und Partnern der Fakultät. Die Besatzung des FWiWiSchiffs hat auf der Tagung darüber hinaus ihre gemeinschaftlich fixierten Werte intensiv bewegt. Es wurde diskutiert, wie diese Fakultätswerte konkret gelebt und sichtbar werden können. Unter Federführung des Studiendekans Professor Dr. Andreas Rügauer sind vom Lehrpersonal Änderungsvorhaben der Studien- und Prüfungsordnung im Bachelor Betriebswirtschaft erarbeitet worden, um die Zukunftsfähigkeit des Studienganges auch dauerhaft zu sichern. Mit der Erarbeitung von Verbesserungsmöglichkeiten in der Ablauforganisation schloss die zweitägige Veranstaltung. Diese Verbesserungsmöglichkeiten gehen zurück auf Hinweise von Studierenden und Vorschlägen des Fakultätspersonals. „Der konstruktive Dialog mit unseren Studierenden und im Gesamtteam wird sich auch zukünftig als wichtiges Element der Reflexion im künftigen Kommunikationskonzept der Fakultät wiederfinden“, kommentierte der Dekan Professor Dr. Harald Bolsinger.

Die externe Kommunikation und [Erläuterung des Schiffbildes](#) wurde mit einer Vorstellung bei einer Gemeinschaftsveranstaltung der Initiative Würzburg Werte-voll der FHWS mit der Stadt Würzburg und der IHK Würzburg-Schweinfurt Anfang Mai 2017 für ein Fachpublikum gestartet und im Rahmen der [Erstsemesterbegrüßung im Wintersemester 2017/2018](#) am 2. Oktober 2017 allen neuen Studierenden nahe gebracht. Seitdem ist in allen relevanten Kontexten innerhalb und außerhalb der Hochschule die Vorstellung des FWiWi-Schiffes von allen Mitgliedern der Fakultätsleitung weiter intensiviert worden. Zu diesem Zweck wurde eine Fakultätspräsentation erarbeitet, die von allen Fakultätsmitgliedern für Vorträge verwendet werden konnte und das Design der Fakultätspräsentationsvorlage wurde auf ein FWiWi-Schiff-Design umgestellt. Im Rahmen der Gremienarbeit der erweiterten Hochschulleitung konnte der Dekan zahlreiche

Sitzungen dazu nutzen, den Werteentwicklungsprozess der Fakultät zu erläutern und damit Impulse für die Gesamthochschulentwicklung zu setzen. Insbesondere in der Klausurtagung der erweiterten Hochschulleitung im Januar 2018 diente der Fakultätswerteprozess als Beispiel, wie die FHWS insgesamt zu belastbaren Werten kommen könnte. Auch in jeder internen Kommunikation des Dekans erfolgten Anknüpfungspunkte und Verbindungen zum FWiWi-Schiff und den Werteleitsternen (siehe beispielhaft Anhang 6.2). Im Rahmen der [\(Re\)Akkreditierung verschiedener Studiengänge](#) wurde vor allem Wert auf die Operationalisierung der Praxisorientierung mit dem 2017 auf Basis der Werteleitsterne entwickelten [Würzburger Kompetenzentwicklungsmodell "ready to act"](#) gelegt.

Für den 30. Mai 2017 wurden alle Studierenden per Rundmail eingeladen, den Kurs des Fakultätsschiffes mitzubestimmen. Auch, wenn sie nicht Teil eines offiziellen Gremiums der Fakultät waren. Es wurde die Aussage bemüht, dass wir gemeinsam mit Studierenden und weiteren Stakeholdern auf Lehr-/Lern- und Forschungsreise mit unserem Fakultätsschiff sind. Was sich dahinter verbirgt, wurde vom Fakultätsteam den teilnehmenden Studierenden vorgestellt und um Feedback für die weitere Reisegestaltung gebeten. Mit Stehtischen und einem „get together“ mit Catering konnten so in lockere Atmosphäre erste Stimmen von Studierenden gewonnen werden, mit welchem Verhalten nach deren Meinung die einzelnen Werte sichtbar werden sollten. Die Resonanz mit rund 30 Teilnehmenden war aus Sicht der Fakultätsleitung trotz zahlreicher Impulse der Studierenden nicht ausreichend, um belastbare Tiefe bei der Operationalisierung der Werte zu erzeugen. Um den Bekanntheitsgrad der Fakultätswerte insgesamt zu erhöhen und mehr Impulse zu sammeln, erfolgte nach der Auswertung der Ergebnisse die Planung einer größeren qualitativ orientierten Befragung in mehreren offline und online umgesetzten Wellen. Es wurden mindestens 100 weitere Studierendenstimmen und Vorstellungen weiterer Stakeholder der Fakultät angestrebt. Die bilingual Deutsch/Englisch aufgesetzten qualitativen Befragungen waren allesamt angelehnt an das arbeitspsychologische Konzept der Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS), das auf die Behavioral Expectations Scales von [Smith und Kendall \(1963\)](#) zurückzuführen ist. Im Kern werden dabei Extrempole von Verhaltensbeispielen aufgespannt, zwischen sehr guter Erfüllung eines Wertes und der massiven Verletzung eines Wertes durch bestimmtes Verhalten. Im Ergebnis lassen sich Werte dann über konkretes kontextbezogenes Verhalten operationalisieren und leisten damit einen wichtigen Beitrag zu einem gemeinsamen Werteverständnis.

Das Fakultätspersonal war im Rahmen einer Dienstbesprechung im Dezember 2017 aufbauend auf den Ergebnissen aus der Klausurtagung 2017 in Veitshöchheim aufgefordert, weitere Verhaltensbeispiele zu jedem Wert zu sammeln. Der bewährte Rahmen einer Dienstbesprechung mit direkt anschließender Weihnachtsfeier sorgte dafür, dass auch hier nahezu alle Fakultätsmitglieder anwesend waren und eine Vielzahl von Vorstellungen zusammengetragen werden konnte. An der ersten als Pretest durchgeführten Onlinebefragungswelle (siehe Anhang 6.2.5 und 6.3.1) von Ende Januar bis Ende Februar 2018 nahmen 133 Personen teil, von denen 38 Personen tatsächlich verwendbare Datensätze erzeugten. Im März 2018 wurde ein studentisches Projekt im Schwerpunkt Organisationsentwicklung des Studienganges Betriebswirtschaftslehre aufgesetzt, das eine weitere Befragungswelle konzipieren und durchführen sollte sowie unter Zusammenführung sämtlicher bis zu dem Zeitpunkt gesammelter Ergebnisse aus allen Erhebungen mit einer Auswertung beauftragt wurde. Der Fragebogen wurde in dem Kontext auf Basis der Erkenntnisse aus dem Pretest reduziert indem nur noch die Werteleitsterne befragt wurden. Erneut wurde die Befragung online umgesetzt sowie bei allen Stakeholdergruppen gestreut. Dadurch konnten 322 Teilnehmende gewonnen werden, von denen 147 tatsächlich verwendbare Datensätze erzeugten. Ergänzt wurde diese Onlinebefragung mit einer face-to-face-Befragung mittels papierhaftem Fragebogen in zufällig ausgewählten Lehrveranstaltungen und bei Vertreterinnen und Vertretern aller weiteren Stakeholder. Hieraus resultierten 23 Teilnehmende, von denen 22 Personen brauchbare Datensätze erzeugten. Unter Leitung des Dekans wurde von der Projektgruppe eine qualitative Inhaltsanalyse mit einem aus dem Textmaterial induktiv entwickelten Kodierleitfaden und der Software MAXQDA

The screenshot displays the MAXQDA software interface. The top window shows a hierarchical tree of codes with the following structure and counts:

Code	Count
Mitarbeitende aus dem Dokument 56	131
Professoren; Dozenten; Dokument 50	156
Studierende	2184

The bottom window shows a detailed view of the 'Codesystem' with the following counts:

Code	Count
Codesystem	3239
geringe/keine Internationalität	89
hohe Internationalität	96
international	183
geringen/keinen Respekt	167
hohen Respekt	136
respektvoll	170
geringe/keine Hochwertigkeit	101
hohe Hochwertigkeit	99
hochwertig	113
geringe/keine Aktualität	142
hohe Aktualität	142
aktuell	192
geringe/keine Professionalität	182
hohe Professionalität	140
professionell	207
geringe/keine Praxisorientierung	183
hohe Praxisorientierung	85
Externe Partner	7
Praxissemester	5
Projektarbeit	11
Praxiserfahrung	6
Fallbeispiele	25
Praktische Umsetzung	11
Praxisbeispiele	10
praxisorientiert	128

The right-hand pane shows a list of code examples under the heading 'Code: hohe Praxisorientierung'. The first example is 'arbeiten zusammen an einem externen Projekt', which is highlighted in yellow. Other examples include 'Starke Identifikation mit realitätsnahen Lebenssachverhalten', 'Zielorientiert und lösungsorientiertes Arbeiten, d.h. nicht lebhafte Beispiele aus der Erfahrung, Projekte mit Immer in Realität übertragen Realitätsnahe Beispiele', 'Beispiele aus der Praxis einbringen', 'Neue medien Aktuelle beispiele', 'Vorschlägen und umsetzen', '- Praxiserfahrung - unterschiedlicher Firmenhintergrund', 'Nennung von Beispielen und Erfahrung', 'Projekte für Unternehmen erarbeiten', 'Direkt umsetzbar', 'Beispiele aus der Praxis in die Vorlesung integrieren/ Projekte', 'viele Beispiele in Vorlesungen, Projekte und Planspiele', 'Alle arbeiten an praxisbeispielen.', 'Studierende: bringen sich in die Vorlesungen bzw in das Studium', 'Fallbeispiele, Pflichtpraktikum machen, learning by doing', 'Fallbeispiele, Praxissemester', 'Orientierung an best practices und realistischen', 'Wenn man zum Beispiel mit der in der Praxis eingesetzten', 'Transferwissen vermitteln, welches für das Berufsleben wichtig', 'Viele Beispiele, nicht nur Theorien', 'eigene beispiele aus der berufspraxis einbeziehen erlebte dinge', 'Projekte', 'Jmd der zu der Theorie auch erzählen kann wie dies in der', 'Exkursionen zu Unternehmen', 'Wenn ich das erlernte direkt in der Praxis (Beruf) anwenden', 'Arbeit mit / für Unternehmen', 'arbeiten zusammen an einem externen Projekt', 'Bezug zur Marktwirtschaft. Offen und mit viel Bereitschaft', 'Praxisbeispiele aus Unternehmen in jeder Veranstaltung', 'Über firmeninterne Abläufe diskutieren und infos erhalten', 'Projekte mit Firmen, Vater day', '- In die Praxis vertieft einsteigen, also regelmäßig', and 'Im Hochschubereich: Die Zusammenarbeit mit Unternehmen und

wie hier exemplarisch abgebildet durchgeführt und so für jeden Wert ein Operationalisierungsvorschlag erarbeitet (siehe Anhang 6.3.2), der die Stimmen aller vier Kernstakeholderkategorien beinhaltet (Studierende, Lehrende und Mitarbeitende aus dem Wissenschaftsbereich, Mitarbeitende aus dem nichtwissenschaftlichen Bereich, hochschulexterne Partnerinnen und Partner). So ergaben sich 3.239 Operationalisierungsvorschläge über alle Werteleitsterne hinweg. Die Rohdaten liegen in der Fakultät vor, können aber trotz Anonymisierung aufgrund von möglichen Rückschlüssen auf Einzelpersonen durch Fakultätsinsider aufgrund bestimmter Wortwahl und inhaltlicher Schwerpunktsetzungen nicht allgemein verfügbar gemacht werden. Ganz im Sinne der Diskursethik haben die Studierenden ihre Projektergebnisse im Rahmen einer Dienstbesprechung vorgestellt, so dass ihre Werteoperationalisierungsvorschläge von allen Fakultätsmitgliedern diskutiert, verfeinert und finalisiert werden konnten.

An der Klausurtagung in einem Hotel in Karlstadt vom 21. bis 22.06.2018 nahmen 46 von 57 eingeladenen Fakultätsangehörigen teil. Auftakt war eine Dienstbesprechung für rechtlich relevante Informationen wie Barrierefreiheit, Datenschutz und weitere Themen wie z.B. Digitalisierung und Forschung, vor allem aber die [Vorstellung der Werteoperationalisierungsvorschläge aus dem Studierendenprojekt](#). Schwerpunktthema der Tagung mit rund 2/3 Zeitanteil war die Finalisierung der Werteerklärung der Fakultät. Der erste Tag beinhaltete zum Abschluss des offiziellen Teils eine gemeinsame Wertewanderung durch Karlstadt, bei der eine Stadtführerin jeden der Werteleitsterne mit einer besonderen Sehenswürdigkeit der Stadt verband. So sollte die Erinnerungsfähigkeit an das gesamte Werteportfolio für den Folgetag gestärkt werden, bevor der gesellige Teil abendlichen Beisammenseins begann. Die informellen abendlichen Gespräche waren wichtiger Teil der Vorbereitung für den Folgetag, da hier das Fakultätsteam sich intensiv darüber austauschen konnte, was als Ergebnis am Ende der Klausurtagung in Form einer gemeinsamen Werteerklärung vorliegen sollte. Der zweite Tag begann mit Gruppenarbeiten zur Finalisierung der Werteerklärung. Es sollten Verfeinerungen und Konkretisierungen so vorgenommen werden, dass die ursprünglichen Aussagen und Verhaltensanker weiterhin erkennbar bleiben. Nach intensiver Prüfung und Diskussion der Vorschläge aus dem Studierendenprojekt, präsentierte jede Gruppe einen Finalisierungswunsch für einen Wert im Plenum. Ziel war es dabei, Konsens und Akzeptanz für die finale Formulierung zu jedem einzelnen Wert herzustellen – auch bei den Fakultätsangehörigen, die nicht in der betreffenden Gruppe mitgearbeitet hatten. Begründete Änderungsvorschläge konnten in dem Stadium im Plenum von allen Anwesenden letztmalig geäußert werden. Es wurde dann per Handzeichen abgestimmt, ob die vorgeschlagene Änderung vollzogen werden sollte oder nicht. Hier wurde

der ursprünglich veranschlagte Zeitrahmen gesprengt, da einzelne Fakultätsmitglieder Formulierungen durchzusetzen versuchten, die im Wesentlichen nur ihre eigene Meinung beinhalteten. Der Dekan moderierte diesen Teil ohne Zeitdruck, wohlwissend dass es sich um einen Schlüsselmoment für die zukünftige Akzeptanz jedes einzelnen Wertes handelt. Die betreffenden Fakultätsmitglieder konnten durch Reaktionen aus dem Plenum verstehen, dass die Werteeoperationalisierung genauso wie das Werteportfolio selbst die Vielfalt der Vorstellungen sämtlicher Anspruchsgruppen der Fakultät abbilden sollte und nicht nur die von Einzelpersonen mit vermeintlich höherer Wertekompetenz. Als Gesamtkonsens ergab sich die Formulierung folgender Werteerklärung, die der Dekan dem Fakultätsrat zum offiziellen Beschluss vorlegen sollte:

„Unser Handeln in Lehre, Forschung und Verwaltung ist eingebettet in den normativen Grundrahmen der FHWS, der Bayerischen Verfassung, des Deutschen Grundgesetzes, der Charta der Grundrechte der Europäischen Union sowie der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen. Durch die besondere Orientierung an sieben gleichermaßen wichtigen Werteleitsternen wollen wir an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften gemeinsam MehrWerte für alle Partnerinnen und Partner der Fakultät generieren.

AKTUELL

Wir arbeiten mit modernen Technologien, Verfahren und Methoden. Aktuelle gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Entwicklungen und Erkenntnisse integrieren wir in unsere Arbeit.

ENGAGIERT

Wir unterstützen uns gegenseitig und setzen uns füreinander ein. Wir bringen uns aktiv und verantwortungsvoll auch außerhalb unseres Aufgabengebietes ein.

HOCHWERTIG

Wir arbeiten sorgfältig und setzen unsere Ressourcen gewissenhaft ein. Wir entwickeln zielgruppenspezifische und nachhaltige Lösungen. Unsere Ergebnisse überzeugen durch eine vorbildliche Qualität auf Basis von fundiertem Wissen.

INTERNATIONAL

Wir sind weltoffen und fördern das Verständnis für und den Austausch mit anderen Kulturen. Wir sind mobil und weltweit vernetzt. Wir bieten ein großes, entsprechend ausgerichtetes Lehrangebot und ermöglichen dadurch die Vielfältigkeit und Zusammenarbeit von unterschiedlichen Nationalitäten.

PRAXISORIENTIERT

Wir orientieren uns an Herausforderungen und Bedarfen von Gesellschaft und Unternehmen und integrieren eigene Erfahrungen und Fallbeispiele in die Lehre. Studierende erleben den Transfer von

Theorie in die Praxis durch Projekte, Praktika und Abschlussarbeiten mit externen Partnerinnen und Partnern.



PROFESSIONELL

Wir zeigen und entwickeln unsere Kompetenz durch hohes Fachwissen und strukturiertes Handeln. Die fokussierte Vorbereitung gemeinsamer Aktivitäten ist zentraler Bestandteil unseres zielorientierten Arbeitens. Unser Miteinander wird durch allseitige Pünktlichkeit und Sachlichkeit gewährleistet.



RESPEKTVOLL

Wir begegnen uns auf Augenhöhe und bringen uns gegenseitig Wertschätzung und Verständnis entgegen. Anderen Meinungen begegnen wir vorurteilsfrei und aufgeschlossen. Wir arbeiten fair und kompromissbereit miteinander und legen Wert auf höfliche Umgangsformen.“

Am 10.7.2018 hat der Fakultätsrat die Werteerklärung feierlich verabschiedet. Die Sitzung war neben den gewählten Fakultätsratsmitgliedern auch von Gästen sehr gut besucht, was auf Fotos der zugehörigen Pressemeldung erkennbar ist und auf eine hohe Akzeptanz im Fakultätsteam schließen lässt. Intern konnte damit ein gemeinsames Werteverständnis der Fakultät belastbar definiert und konkretisiert werden, das extern sichtbar wurde und an dem sich die Fakultät nun messen lassen muss und möchte. Mit Veröffentlichung der hier auszugsweise [zitierten Pressemeldung](#) vom 12.7.2018 wurde der zweite Quadrant des Wertemanagementkreislaufs abgeschlossen:

„Die Fakultät Wirtschaftswissenschaften verabschiedete ihre Forschungsstrategie und Werteerklärung - Weichenstellung auf der Klausurtagung in Karlstadt für die weitere Entwicklung der Fakultät

Was in der zweitägigen Klausurtagung der Fakultät intensiv diskutiert und vorbereitet wurde, ist nun auch offiziell im Fakultätsrat verabschiedet worden. Mit einer Forschungsstrategie ergänzt die Fakultät ihr Strategieportfolio und richtet sich auf zukunftsweisende Themenfelder im Rahmen der Hochschulstrategie aus. Ein weiterer Meilenstein ist die Verabschiedung einer Werteerklärung mit sieben Werteleitsternen, die in einem breiten Prozess mit allen Beteiligten der Fakultät über zwei Jahre hinweg erarbeitet wurde. [...]

Ein zweiter, zentraler Punkt in der langfristigen Ausrichtung der Fakultät ist die erstmalige Verabschiedung einer gemeinsamen Werteerklärung. Durch die Orientierung an sieben gleichmaßen wichtigen sogenannten Werteleitsternen will die Fakultät Wirtschaftswissenschaften Mehrwerte für alle Partnerinnen und Partner der Fakultät schaffen. Das gemeinsame Handeln in Forschung und Lehre soll demnach an den folgenden Werten ausgerichtet werden: Aktualität,

Engagement, Hochwertigkeit, Internationalität, Praxisorientierung, Professionalität und Respekt.

Erstmals hat sich damit eine Fakultät der FHWS auf gemeinsam getragene Werte als Grundlage der Zusammenarbeit zwischen Studierenden, Dozierenden, wissenschaftlichem und nichtwissenschaftlichen Personal und externen Partnern öffentlich sichtbar verständigt. Vorgegangen war ein mehrjähriger Austausch zu Auswahl und Verständnis relevanter Werte. Sämtliche Anspruchsgruppen der Fakultät hatten in verschiedenen Befragungen und Workshops die Möglichkeit, für sie wichtige Werte zu bestimmen und diese für die tägliche Zusammenarbeit fassbar auszugestalten. Daraus entstand auf der Klausurtagung der Fakultät im Juni 2018 eine beschlussfähige Fassung, die vom Fakultätsrat verabschiedet wurde.

‘Wir freuen uns, dass wir nach intensiver Vorarbeit sowohl die Forschungsstrategie, als auch unsere Werteerklärung offiziell verabschieden konnten. Beides sind echte Meilensteine für die Zukunftsfähigkeit der Fakultät Wirtschaftswissenschaften. Jetzt gilt es für jeden Einzelnen, diese mit Leben zu füllen’, so Dekan Professor Dr. Harald Bolsinger. ‘Besonders stolz sind wir darauf, als eine der ersten Fakultäten die Grundlagen für ein professionelles Wertemanagement gemeinschaftlich auf diskursethischer Basis gelegt zu haben. Für die gewinnbringende Zusammenarbeit bedanken wir uns dafür bei allen Stakeholdern, die sich konstruktiv in die Entwicklung eingebracht haben’, so der Würzburger Wirtschaftsethiker.“

3.5 Entpersonalisierung und Weitergabe der Entwicklungsverantwortung

Der Werteprozess war stark mit der Person des damalig amtierenden Dekans als Wirtschaftsethiker verbunden. In der Schiffmetapher ist der Dekan vom Kollegium immer wieder als Kapitän bezeichnet worden und die intensive Beschäftigung mit Werten wurde den Fachinteressen des Dekans zugeschrieben. Vor dem Hintergrund bestand die Gefahr, dass einzelne Kolleginnen und Kollegen die Werte vorwiegend als Werte des Kapitäns in Person des zu der Zeit amtierenden Dekans wahrnehmen könnten, der für die Umsetzung und Erlebbarkeit als primär zuständig angesehen wird. Wie in Kapitel 4 erkennbar, wurde tatsächlich der gesamte Werteprozess stark mit der Person des Dekans verbunden. Ordnungspolitisch steht die Fakultätsleitung sicher in der Pflicht einen Rahmen zu setzen, der eine Umsetzung der Werte überhaupt möglich macht, doch im täglichen Geschäft hängt die Lebendigkeit der Werte schlussendlich vom individuellen Verhalten aller Beteiligten ab. Um eine Identifikation mit der Werterklärung der Fakultät möglichst unabhängig von persönlichen Emotionen bezüglich des Führungsstils

des Dekans und seiner fachlichen Ausrichtung wahrscheinlich werden zu lassen, strengte der damalige Dekan bereits im Mai 2018 die Erstellung einer entpersonalisierten Erklärung des Fakultätsschiffes einschließlich der Werte an, die bis spätestens zur Dekanamtsübergabe 2019 finalisiert und veröffentlicht sein sollte. Ein Studierendenteam aus dem Bachelorstudiengang Medienmanagement produzierte mit Unterstützung des Dekans eine Animation, welche die bisherige Version eines online verfügbaren Erklärvideos des Dekans ersetzte. Zu Beginn des Sommersemesters 2019 war [dieses Video](#) auf der [Website der Fakultät](#) eingebunden und wurde in der Studierendenschaft, beim Personal und gegenüber der externen Öffentlichkeit breit kommuniziert (siehe beispielhaft Anhang 6.2.9). Dieser Zeitpunkt markiert den Start der Refreeze-Phase (vgl. Lewins Change-Management Modell), ab dem es vor allem auf die Sicherstellung ankommt, dass Veränderungen beibehalten und intensiviert werden. Im Rahmen des Wertemanagementkreislaufs nach Bolsinger folgt zu dem Zeitpunkt idealerweise die Implementierung von Instrumentarien, um die Werteumsetzung dauerhaft messbar und skalierbar zu machen. Dazu existieren zahlreiche einfache und kostenarme Möglichkeiten im Fakultätsgeschehen. Ein wesentliches Instrument ist die Ausrichtung der studentischen Lehrevaluation auf die Werteerklärung. Dies wurde bereits in den Lehrveranstaltungen des Verfassers experimentell umgesetzt, so dass für diesen beschränkten Teil des Lehrangebots Erfahrungen mit der Wahrnehmung der Werte auf Studierendenseite gewonnen werden konnten. Eine weitergehende fakultätsweite Implementierung erfolgte zu dem Zeitpunkt nicht mehr, da die verbleibende Amtszeit der amtierenden Fakultätsleitung zu kurz war, um diese Neuerung unter Beteiligung aller relevanter Gremien einzuführen.

In der letzten vom amtierenden Dekan verantworteten Klausurtagung am 25.06.2019 mit 34 Teilnehmenden wurde der Status-Quo sämtlicher strategischen Initiativen vorgestellt, um dann über die weitere Ausrichtung der Fakultät zu sprechen. Dieser Rückblick sollte analog zur zuletzt erfolgten Amtsübergabe (vgl. Kapitel 3.2) in eine Vorausschau münden. Die Tagung war terminlich so gelegt, dass der künftige Dekan bereits bekannt war und so einen Ausblick auf seine Vorstellungen zur Weiterentwicklung geben konnte. Bei dieser Tagung waren die Teilnehmenden aufgefordert zusammenzutragen, was aus der bisherigen Entwicklung beibehalten und ausgebaut werden soll und wo konkreter Änderungsbedarf besteht. Diese Abfrage war mit einer Vorstellung und Diskussion im Plenum so gestaltet, dass sich für alle ein Gesamtbild von Änderungswünschen und Wünschen nach Kontinuität ergab. Unter den Wünschen zur Kontinuität waren Werteleitsterne und einzelne Nebenwerte des Wertehimmels ebenso vertreten, wie Werte aus dem Fakultätssegel, die den Umgang untereinander prägen sollten. Der zukünftige

Dekan, der zuvor als Prodekan bereits zwei Jahre in der Fakultätsleitung mitgestaltet hatte, ordnete diese Wünsche, unterstrich die Bedeutung der beizubehaltenden Kulturelemente und positionierte sich zu den Änderungswünschen mit einem Ausblick auf die Zukunft. Die Ergebnisse der Klausurtagung waren gleichermaßen Thema in der darauffolgenden [Fakultätsratssitzung](#), wie auch in der letzten vom amtierenden Dekan einberufenen Dienstbesprechung am 2.7.2019, so dass die gesamte Fakultät von den Inhalten Kenntnis erlangte. Der neue Dekan verwendete bei seiner ersten [Semestereröffnung](#) im neuen Amt vor den neuen Studierenden prominent das Fakultätsschiff und nutzte eine darauffolgende Dienstbesprechung mit 43 Teilnehmenden für eine äußerst wertschätzende Würdigung der Fakultätsentwicklungsarbeit seines Vorgängers. Unter anderem wurde zu dem Anlass dem Dekan a.D. das auf der Titelseite abgebildete Fakultätsschiff überreicht.

4 Prozessreflexion

Um die Wahrnehmung der Veränderungen in der Fakultät genauer zu beleuchten, wurden zwischen Ende 2019 und Mitte 2020 teilstrukturierte Interviews mit sehr hohen Freiheitsgraden mit 19 Personen geführt. Die Personen aus der Fakultät wurden mit der Einschränkung, dass sie den angestregten Wertemanagementprozess vollständig erlebt haben mussten, aus zwei Gruppen zufällig ausgewählt: Professorinnen und Professoren ohne hochschulbezogene Führungserfahrung; Professorinnen und Professoren mit hochschulbezogener Führungserfahrung in offiziellen Ämtern; Mitarbeitende in Verwaltung, Technik und wiss. Mitarbeitende. Es waren pro Gruppe gleich viele Interviews geplant. Um das Bild zu ergänzen, wurde der Gruppe der Professorinnen und Professoren eine relativ neu an die Fakultät gekommenen Person hinzugefügt. Fünf Personen stammen aus der Fakultätsverwaltung incl. Technik und wissenschaftlicher Mitarbeiterschaft, elf sind Professorinnen und Professoren der Fakultät. Von den elf Professorinnen und Professoren verfügen sechs über eigene Führungserfahrung im Rahmen der Hochschule. Ein Befragter dieser Gruppe ergab sich aus der Gelegenheit eines Doppelinterviews, so dass anstelle der ursprünglich zehn geplanten professoralen Probandinnen und Probanden elf geworden sind. Weitere drei Professorinnen und Professoren sind fakultätsexterne Mitglieder der Hochschule mit eigener Führungsfunktion in der erweiterten Hochschulleitung während der Amtszeit von Dekan Prof. Dr. Bolsinger. Die Gespräche mit Fakultätsexternen dauerten zwischen 15 und 30 Minuten, die mit Fakultätsangehörigen zwischen 20 und 60 Minuten. Unter allen Befragten befinden sich fünf Frauen und vierzehn Männer. Die für die Studie nötige Datenschutzerklärung und die jeweilige Zustimmung zur Datenverarbeitung erfolgte mündlich zu Beginn der Interviewaufzeichnungen. Es wurde eine restlose Löschung nach anonymisierter Verarbeitung der auf dem Dienstlaptop des Interviewers gespeicherten Daten zugesichert.

4.1 Vorgehen

Obwohl die Gespräche durch dieselben Fragen vorstrukturiert waren, ist das primäre Ziel nicht die klassische Beantwortung der Fragen allein gewesen, sondern im Interesse stand die sprachliche Ausdrucksweise und Wortwahl zur individuellen Wahrnehmung des Werte- und Strategieentwicklungsprozesses der Fakultät in der Amtszeit des Dekans Prof. Dr. Bolsinger. Einzelne Fakultätsmitglieder sehen Einzelaspekte und Erfahrungen vorwiegend aus Ihrer eigenen Perspektive. Diese Einzelmeinungen sind die Grundlage dafür herauszufinden, wo Veränderungsmöglichkeiten für die Fakultät am ehesten ansetzen können, da sie auf konkret geglaubten Zusammenhängen der Fakultätsmitglieder basieren. Was Menschen wirklich erfahren haben,

was sie denken und wie sie das Erfahrene bewerten, ist ausschlaggebend für gruppenbezogene Entwicklungs- und Veränderungsprozesse. Der Forschungsansatz folgt hier einem konstruktivistischen Weltbild und bedient sich dem in den 90er Jahren entwickelten qualitativen Verfahren GABEK (Ganzheitliche Bewältigung von Komplexität) von Zelger, mit dem umgangssprachliche Aussagen zu einem Meinungsnetz verdichtet werden. Das bestehende Realitätskonstrukt der Gesamtorganisation „Fakultät“ als Ausgangspunkt für weitere Veränderung oder Konservierung von als gut wahrgenommenen Kulturfaktoren wird am besten sichtbar, wenn eine Vielfalt verbalisierter Erfahrungen und Meinungen zu einem übergeordneten Ganzen so verknüpft wird, dass mittels Bewertungsprofilen zu geäußerten Sachverhalten sowie Relevanzanalysen von Themenbereichen und Wirkungsnetzen von Maßnahmen Hypothesenbildung möglich wird. Zur Analysemethode wird an dieser Stelle auf die umfangreiche Literatur von Josef Zelger seit den 90er Jahren verwiesen, insbesondere aber auf das bei Springer erschienene Hauptwerk „Erforschung und Entwicklung von Communities - Handbuch zur qualitativen Textanalyse und Wissensorganisation mit GABEK®“, das [an der FHWS-Bibliothek als EBook verfügbar](#) ist.

Die Gespräche wurden vollständig transkribiert, so weit wie möglich entpersonalisiert, die Inhalte anonymisiert und im Nachgang Sinneinheiten entsprechend des GABEK-Analyseansatzes extrahiert. Bei der ersten Analyse der Transkripte wurde deutlich, dass eine Verwendung oder gar Speicherung und Verfügbarmachung der qualitativen Daten vor dem Hintergrund der zugesagten Vertraulichkeit und den kommunizierten Datenschutzerfordernissen nicht möglich ist. Viele der getroffenen Aussagen hätten in nahezu jedem Interview dazu geführt, Personen identifizieren zu können und deren Wertungen entsprechend zuordnen zu können. Aus diesem Grund wurde nach dem Transkript und der weitestmöglichen Entpersonalisierung und Anonymisierung eine Extraktion von Sinneinheiten für die GABEK-Analyse vorgenommen und sämtliche Interviews danach vollständig gelöscht. Auch eine ursprünglich detailliert aufgezeichnete Gruppenzuweisung nach verschiedenen Merkmalen (z.B. Fakultätszugehörigkeitsdauer, Fachbereiche, Führungsfunktionen usw.) wurde wieder gelöscht, weil aus dieser Rückschlüsse zu den einzelnen Interviewpartnerinnen und -partnern möglich geblieben wären. Nachdem durch diese Datenschutzerfordernisse keine Nachprüfbarkeit der ursprünglichen Transkripte mit all ihren Merkmalen vorliegt, ist die Transparenz des Forschungsprozesses nicht vollständig herstellbar. Die Ergebnisse sind als Schlaglichter und Tendenzaussagen zu bewerten und sollten in erster Linie für Hypothesenbildung herangezogen werden. Ungeachtet dessen können die

unten aufgeführten Hypothesen zur weiteren Diskussion des Werte- und Strategieentwicklungsprozesses der Fakultät beitragen, so dass der damit verbundene Forschungsaufwand dem Autor als Baustein zur weiteren Fakultätsentwicklung gerechtfertigt erscheint.

In den teilstrukturierten Interviews wurde der Gesprächsfluss mit folgenden Fragenblöcken angeregt, die auch im Vorfeld bei der Anfrage nach einem Gespräch zur Verfügung gestellt wurden:

- Wie nehmen Sie die aktuelle Kultur unserer Fak. wahr? Wie würden Sie die Kultur vor 5 Jahren beschreiben? Wie würden Sie die Kultur vor 10 Jahren beschreiben? (sofern Antwort möglich) Bitte beschreiben Sie anhand von Beispielen.
- Was sind aus Ihrer Sicht wesentliche Veränderungen? Welche davon empfinden Sie als positiv, welche als negativ? Welche davon sind für Sie persönlich von Bedeutung? In welcher Form?
- Falls sich etwas verändert hat: Warum kam es zu der wahrgenommenen Veränderung? Was waren die wesentlichen Faktoren, die zur Veränderung geführt haben? Welche Bedeutung hatte dabei der Werte- und –strategiefindungsprozess der letzten 4 Jahre? Schätzen Sie die Veränderungen als langfristig nachhaltig ein? Falls ja warum? Falls nein warum? Was würde helfen, positive Veränderung für die Fakultät langfristig zu sichern?

4.2 Ausgewählte Ergebnisse

4.2.1 Wahrnehmung der IST-Situation

Grabenkämpfe und Bürokratisierung waren die einzigen Mehrfachnennungen für negativ wahrgenommene Erlebnisse, die im Zusammenhang mit der Reflexion des Entwicklungsprozesses beschrieben wurden. Dabei wurde Bürokratisierung als überwiegend fakultätsextern erzeugt beschrieben. Die Beschreibungen von Grabenkämpfen bezogen sich fast ausschließlich auf Erlebnisse vor dem Werteprozess. Die Kultur der Fakultät „früher“ war von den Probandinnen und Probanden überwiegend als verbesserungsfähig wahrgenommen worden.

Alle Interviewpartnerinnen und -partner haben positive Veränderungen verschiedenster Art wahrgenommen und die Veränderungen insgesamt als positiv empfunden. Insgesamt überwiegt

deutlich ein positives Narrativ in der Bewertung der vergangenen Jahre. Der durchlaufene Werteprozess und das damit einhergehende Gefühl von zunehmender Gemeinschaft wird ebenfalls äußerst positiv bewertet. Fast alle Interviewten haben die positiv empfundenen Veränderungen mit der Person des Dekans verbunden und nicht mit dem vom Dekan initiierten Prozess selbst. Die in Kapitel 3.5 erläuterte Entpersonalisierung des Kapitäns erscheint vor dem Hintergrund als richtiger Schritt. Der „Servant Leader“, der die diskursethische Methode zur Wertefixierung moderiert hatte, scheint eine erhebliche Rolle für die Interviewten gespielt zu haben, da die Glaubwürdigkeit der Führungsfigur die eigene Bereitschaft zu Veränderung offensichtlich beeinflusst hatte. Das Fakultätsschiff als Symbol wurde überraschenderweise nicht von allen Interviewten sofort konkret benannt, aber dennoch im Gesprächsverlauf häufig wie selbstverständlich bemüht, um positive Veränderungen einzuordnen. Ebenso war das Verhalten der Mitarbeitenden in der Fakultätsverwaltung (incl. Technikmitarbeitende) vielfach als sehr positiv verändert bezeichnet worden.

Bewertungssaldo

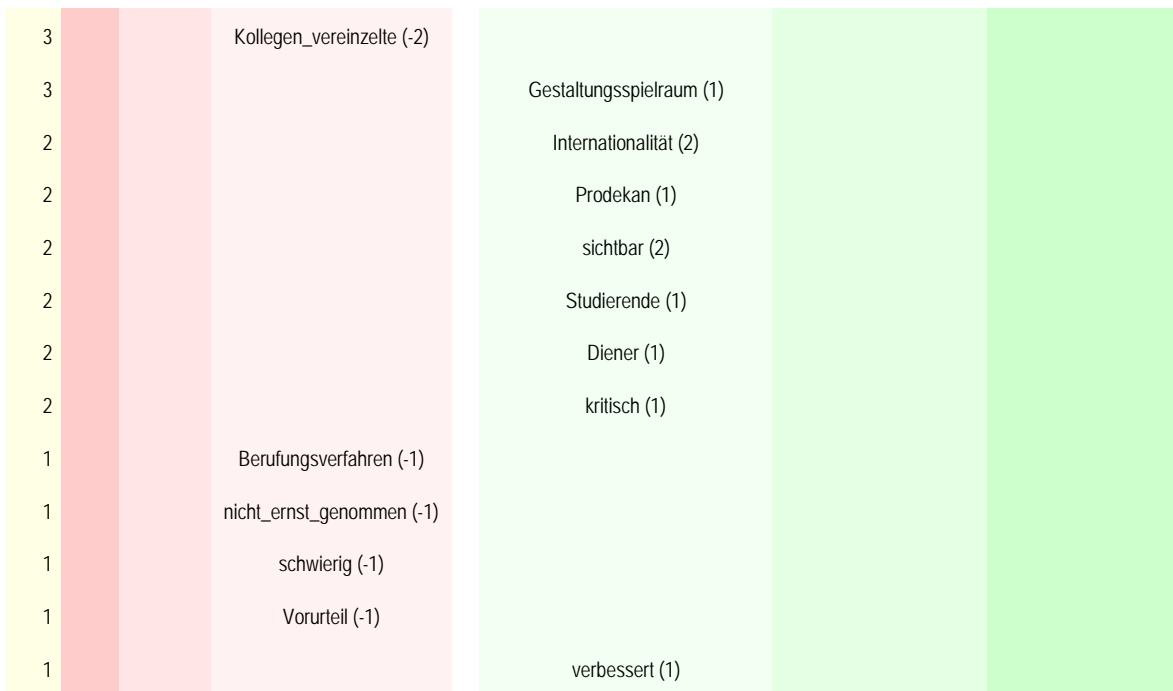
■ Ist-Situation (406 Bewertungen)

Ausdruck	- Saldo	+ Saldo	S
Veränderung			44
Werteprozess			21
Gemeinschaft			19
Dekan			18
Transparenz			11
Verwaltung			14
Fakultätsschiff			15
Strategieprozess			12
Wertschätzung			11
Gemeinsamkeit			9
Kultur			8
Gleichbehandlung			8
früher			-8
Kollegen			5
Umsetzung			7
Zusammenarbeit			5
Konsequenz			7
Führung			7
Aktivierung_aller			7

Bewertungsprofil IST-Situation



16			Thematisierung (1)		
15		Digitalisierungsstrategie (-1)			Professionalität (6)
15			Fakultätsratsprotokolle (2)		
15			Vielfalt (3)		
13			vorlebt (1)		
13			Werte (4)		
12			Kollegen (5)		
12			Weiterentwicklung (2)		
11		Bürokratisierung (-3)	Regelungen (2)		
11			Umgang_kollegialer (5)		
11			Gerechtigkeit (3)		
10			erlebbar (2)		
10			Professoren (3)		
10			Werteleitsterne (5)		
9			Symbol (4)		
9		Frustration (-1)	angenehm (2)		
8			Studiengänge (3)		
8	früher (-8)		einbringen (1)		
8			Respekt (5)		
7			Mittelzuteilung (1)		
7			Arbeitskultur_sinnvolle (1)		
7			Fakultätsrat (1)		
7			wertschätzend (4)		
6		eher_unkooperativ (-3)	Profilierung (3)		
6			Arbeitsinhalte (1)		
6			Belange_der_Mitarbeiter (2)		
6					
6					
6					
6					
5		Widerstand_einzeln (-2)			
5					
5					
5					
4		ausnutzen (-2)			
4					
4					
3		Beschluss (-1)			
3		demotivierend (-1)			



4.2.2 Einschätzung zu Sicherung und Ausbau positiver Veränderungen

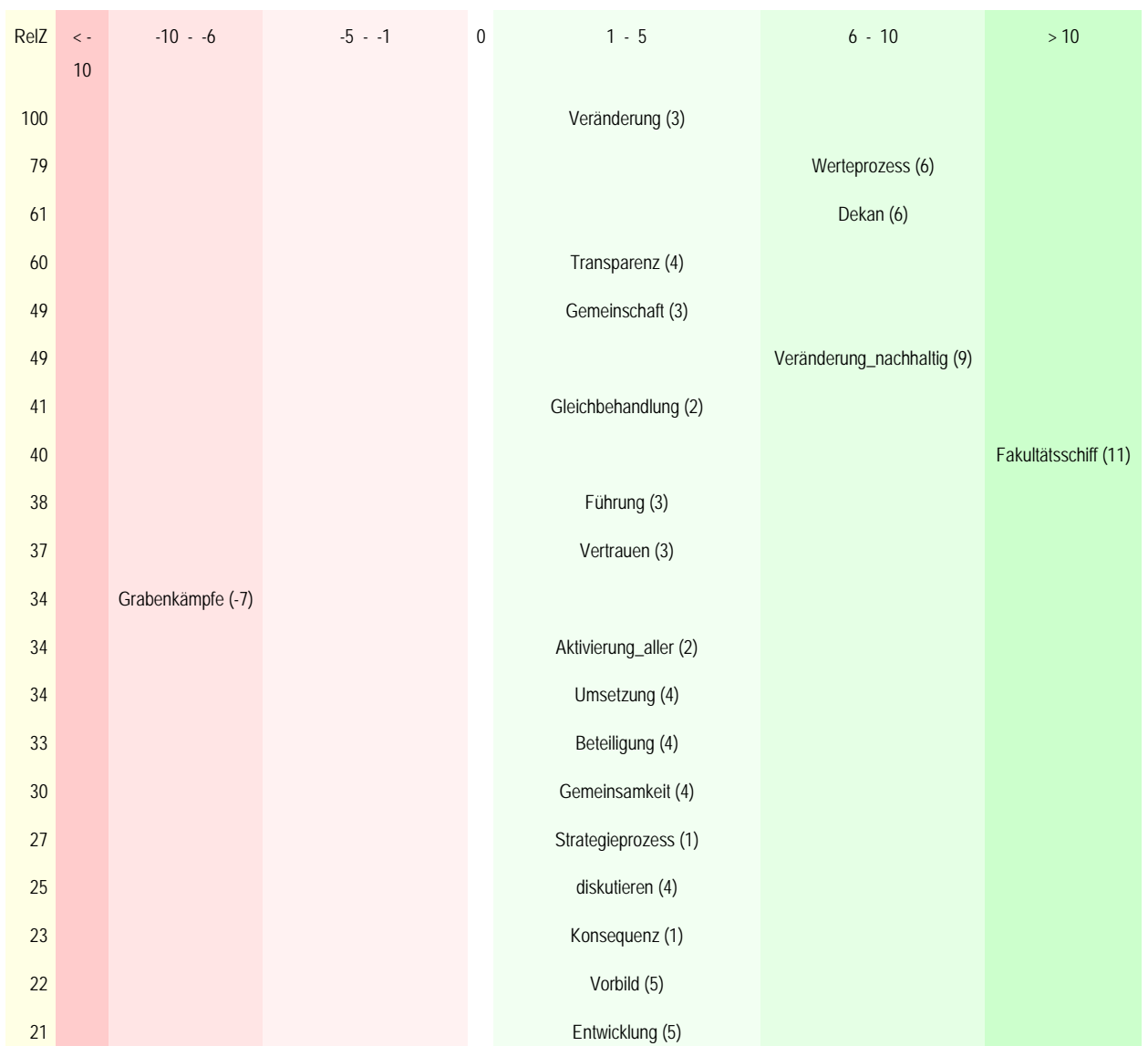
Beim Blick in die Zukunft – also wie die positiven Veränderungen gesichert werden könnten, war das Fakultätsschiff ein zentraler Begriff. Die Sicherung und der Ausbau der als positiv empfundenen Veränderungen funktioniert aus Sicht der Befragten besonders dann, wenn rund um das einende Bild des Fakultätsschiffes wiederholt Begegnungen initiiert werden, die den Werteprozess weiterführen und einzelne Werte thematisieren. Der Person des Dekans wird auch für eine positive zukünftige Entwicklung eine hohe Relevanz zugeschrieben. Dekan und weitere intern wie extern sichtbare Fakultätsmitglieder sollten nach Meinung der Befragten als Vorbilder die Werte der Fakultät lebendig machen. Grabenkämpfe und politisch motivierte Machtausübung der handelnden Führungspersonen wurden mehrfach als zu vermeidende Entwicklung beschrieben.

Ausdruck	- Saldo	+ Saldo	S
Fakultätsschiff			11
Veränderung_nachhaltig			9
Wiederholung			7
Grabenkämpfe			-7
Werteprozess			6
Dekan			6
Entwicklung			5
Werte			5

Thematisierung			5
Vorbild			5
Neuberufungen			4
Machtspiele_politisch			-4
Gemeinsamkeit			4
Machtausübung			-4
Transparenz			4
diskutieren			4
Umsetzung			4
Beteiligung			4
Kollegen			4
Veränderung			3
Gemeinschaft			3
erlebbar			3
Veranstaltungen_gemeinsame			3
Fakultätsratsprotokolle			3
Umgang_kollegialer			3
Führung			3
Vertrauen			3
Weiterentwicklung			2
Gerechtigkeit			2
Aktivierung_aller			2
Professionalität			2
Gleichbehandlung			2
Symbol			2
vorlebt			2
Außenwahrnehmung			2
Kultur			2
Kommunikation			2
Studiengänge			2
Klausurtagungen_gemeinsam			1
Prodekan			1
kritisch			-1
Werteleitsterne			1
Zusammenarbeit			1
Abmahnung			-1

Arbeitsinhalte		1
Konsequenz		1
einbringen		1
Diener		1
Verwaltung		1
Regelungen		1
Bürokratisierung		-1
Studierende		1
Studiendekan		1
eher_unkooperativ		-1
Strategieprozess		1

Bewertungsprofil SOLL-Situation



20			Veranstaltungen_gemeinsame (3)	
20			Kommunikation (2)	
19			Außenwahrnehmung (2)	
19			Zusammenarbeit (1)	
17				Wiederholung (7)
17			Kultur (2)	
17			Verwaltung (1)	
17			Klausurtagungen_gemeinsam (1)	
16			Thematisierung (5)	
15			Fakultätsratsprotokolle (3)	
15			Professionalität (2)	
13			vorlebt (2)	
12			Werte (5)	
12			Kollegen (4)	
11		Bürokratisierung (-1)		
11			Weiterentwicklung (2)	
11			Regelungen (1)	
10			erlebbar (3)	
10			Umgang_kollegialer (3)	
10			Gerechtigkeit (2)	
9		Machtausübung (-4)		
9		Machtspiele_politisch (-4)		
9			Neuberufungen (4)	
9			Werteleitsterne (1)	
8			Symbol (2)	
7			einbringen (1)	
7			Studiengänge (2)	
6		eher_unkooperativ (-1)		
5			Arbeitsinhalte (1)	
2		kritisch (-1)		
2			Diener (1)	
2			Prodekan (1)	
2			Studierende (1)	
1		Abmahnung (-1)		
1			Studiendekan (1)	

4.2.3 Kernsätze und zyklische Beziehungen

Die Kernsätze der GABEK-Analyse skizzieren über die häufigsten Verbindungen in der Sprachwahl der Probandinnen und Probanden, welche Aussagen bei den Interviewten als zentrale Meinungen vorherrschen. Diese bilden ab, welche gemeinsame Bedeutungszusammenhänge zum Befragungszeitpunkt als Wahrheitskonstrukt in der Fakultät gelten können. Siehe auch im Anhang 6.5. Als Kernsätze wurden identifiziert:

C04

Das Fakultätsschiff ist ein schönes Bild dafür, was sich verändert hat. Es ist sehr gut gelungen, Veränderung zu konservieren und Eure Werte abzubilden.

D08

Haltungsänderungen wurde durch den Dekan hervorgerufen, weil dieser die Wertediskussion so stark thematisiert hat.

E12

Wechsel ist auch wichtig, denn nach 4-5 Jahren wird man korrupt und es entstehen Seilschaften. Deshalb muss ein Dekan nach spätestens 2 Amtsperioden wechseln und die Entwicklungen weiterreichen.

G05

Wesentlich für die Veränderungen war die emphatische und soziale Grundhaltung des Dekans. Die Wirkung der Werte- und Strategiefindungsprozesse kann ich nicht beurteilen. Glaube aber, dass es manchmal etwas zu viel des Guten war.

H15

Die Grundstimmung heute ist eine ganz andere. Man sieht das in der Verwaltung, alle nehmen ihren Job nun ernst und engagieren sich von selbst, anstatt anderen mehr Arbeit zu verschaffen. Die haben nun alle eine gute Einstellung.

I03

Zusammenarbeit als Führungskraft mit der Verwaltung ist sensationell geworden. Die denken voraus, sind wertschätzend, da hat sich durch den Werteprozess richtig etwas verändert.

K01

Habe an der Hochschule alle möglichen Dekanatszeiten erlebt. Verbessert hat sich, dass Kollegen und Leute wieder miteinander reden, kein Misstrauen, man geht auch gerne ins Dekanat, weil man jetzt wieder Respekt entgegengebracht bekommt bei eigenen Anliegen weil jemand reagiert.

K09

Durch die Werte Themen hat sich die Kommunikation verbessert das Vertrauen ist gewachsen. Das ist aber personenbezogen - es interessiert kein Schwein mehr, sobald eine andere Person als Dekan da ist die andere Entscheidungen trifft.

M15

Vor 15 Jahren waren wir Einzelkämpfer und nun sind wir eine offene Gemeinschaft, die junge Kollegen viel besser integriert. Damit wissen diese gleich, wo sie hingehören, indem sie sich ihren Bereich auf dem Schiff wählen.

O08

Viele Initiativen und hohe Dynamik in der Fakultät durch hohe Transparenz. Diese Sichtbarkeit verbindet. Intensive Kommunikation bei großem Gestaltungsspielraum für alle - jeder hat die Chance etwas zu tun, wenn er Verantwortung aktiv wahrnimmt (Labore, Studiengänge, Forschungstätigkeiten...)

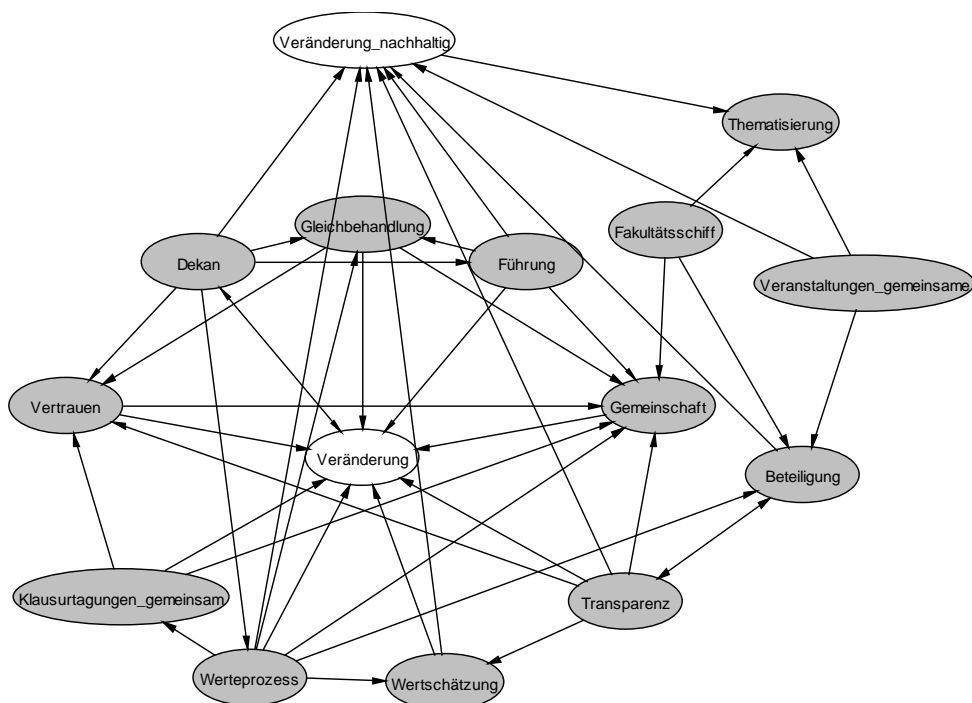
O09

Der Werte- und Strategieprozess war neu und wesentlich für die gemeinsame Entwicklung und Veränderung. Der Prozess ist Katalysator um das was in den Menschen schlummert hervorzubringen.

Q10

Das Bewusstsein für eigene Werte. Viele Professoren haben mir rückgespiegelt, wie toll dieser Werteprozess war. Vor allem, dass wir uns dann von der egoistischen Kultur in Richtung wertschätzende Gemeinschaft entwickelt haben.

Die folgende Grafik bildet ein GABEK-Kausalnetz zur wahrgenommenen positiven Veränderung ab und der Einschätzung, wie diese Veränderung nachhaltig gesichert bzw. ausgebaut werden kann (siehe dazu auch Anhang 6.6):



Das Hervorrufen positiver Veränderung wird dabei unter anderem dem Agieren des Dekans zugeschrieben und als Ausfluss zunehmender Gemeinschaft sowie von Gemeinschaftserlebnissen wie Klausurtagungen und dem Werteprozess erfahren. Das Fakultätsschiff als Symbol vermag es, Gemeinschaft herzustellen und zu stärken sowie breite Beteiligung an der Fakultätsentwicklung auszulösen und zu sichern. Gemeinsame Veranstaltungen rund um das Symbol der Gemeinschaft werden gleichermaßen wie transparente und wertschätzende Beteiligung an der Weiterentwicklung der Fakultät auch mittels Weiterführung des Werteprozesses als zielführend für eine positive Entwicklung empfunden. Gleichbehandlung und Vertrauen seitens des Dekans sowie eine entsprechende Führung in allen Kontexten werden ebenso positiv wahrgenommen.

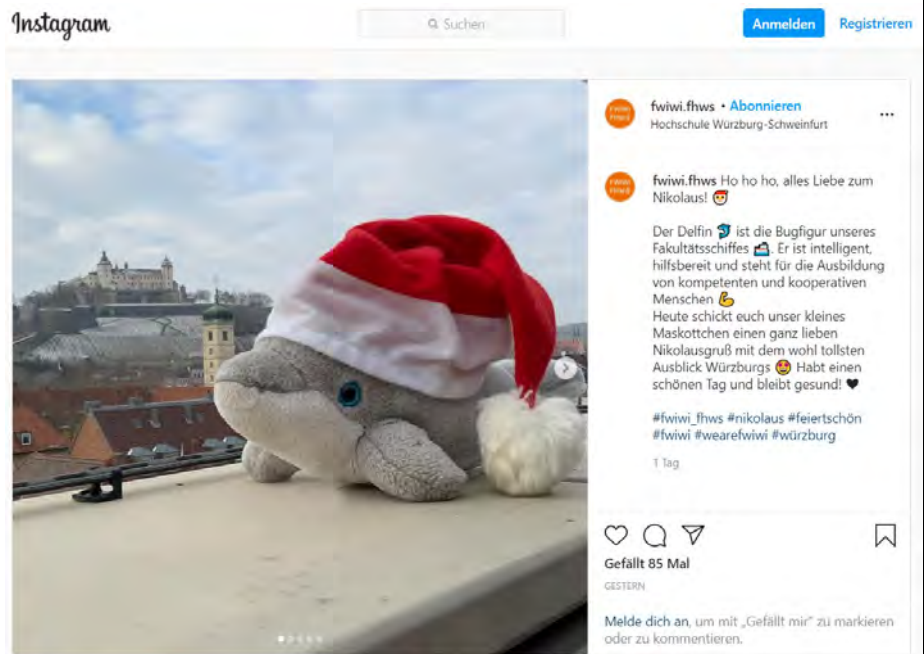
Wichtige Punkte für die Konservierung der als positiv bezeichneten Veränderungen und eine Weiterentwicklung, die potenziell hohe Akzeptanz erfährt, sind demnach

- ... die wiederkehrende Nutzung des Fakultätsschiffs als Symbol, das es in einem Prozess kontinuierlich weiter zu pflegen und auszubauen gilt.
- ... die weitere Stärkung des Gemeinschaftsempfindens durch gemeinsame Veranstaltungen,
- bei denen echte Beteiligung der Fakultätsmitglieder bei der Weiterentwicklung der Organisation stattfindet bzw. der Werteprozess weitergeführt wird.
- ... das Agieren des Dekans bzw. der Dekanin sowie seiner Mitarbeitenden im Sinne der Fakultätswerte.
- ... die Spürbarkeit der Fakultätswerte in der täglichen Zusammenarbeit.

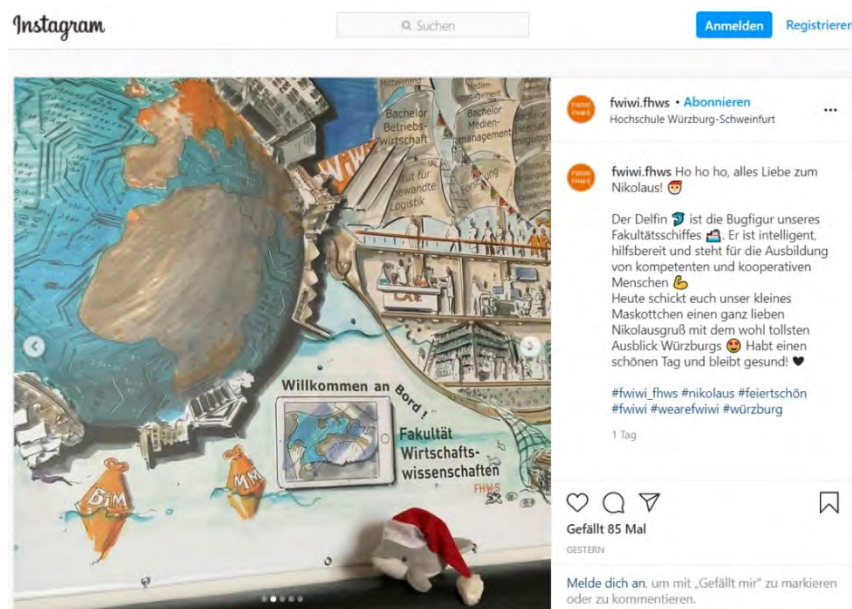
5 Ausblick

Es bestehen zahlreiche Möglichkeiten und Ansatzpunkte, die Werteleitsterne in der Fakultät lebendig zu machen. Jede zukünftige Fakultätsleitung kann dabei mit eigenen inhaltlichen Schwerpunkten auf einzelnen oder im besten Fall auf allen beschlossenen Werten aufsetzen.

Die aktuelle Fakultätsleitung nutzt bereits Elemente des Fakultätsschiffes für die Kommunikation und verstärkt so die Identifikation aller Fakultätsmitglieder mit der Bildsprache, die auch die Werte mit transportieren. Dabei werden auch neue Kommunikationskanäle im Social Media-Bereich äußerst professionell erschlossen. Ein Beispiel dafür liefert der neue Instagram-Kanal der Fakultät mit einer



Meldung am 6.12.2020. Die wiederkehrende Einbindung des Fakultätsschiffes und der Wert-



leitsterne in die Fakultätskommunikation sind wichtige Elemente zur Identifikation auch mit den Werten.

Wie in 3.5 beispielhaft erläutert, ist es für eine langfristig spürbare Wertekultur sinnvoll, dass die Umsetzung der Werte neben regelmäßigen Erinnerungen im Fakultätsalltag auch dauerhaft in bestehenden Strukturen und mit bereits etablierten Instrumenten gemessen und diskutiert wird. Dadurch kann im Zeitverlauf die allmähliche Rekalibrierung sämtlicher Fakultätsprozesse anhand der fixierten Werte erfolgen. Die studentische Lehrevaluation eignet sich hervorragend, um alle Werte dauerhaft im Gespräch zu halten

und einer Überprüfung zu unterziehen. Die Lehrevaluation kann sofort sinnvoll fakultätsspezifisch ergänzt werden. Ein FHWS-weiter Evaluationsleitfaden mit einer kleinen Anzahl verpflichtender Fragen liegt bereits vor. Die Pflicht zur regelmäßigen Evaluation gilt hochschulweit für alle Lehrpersonen. Durch eine Erweiterung dieses Instruments würde sichergestellt, dass die Reflexion der Werte und die Beschäftigung mit den Werten regelmäßig und dauerhaft auf allen Ebenen erfolgt und neben dem Dekan/der Dekanin auch die Studiendekanin/der Studiendekan eingebunden ist. Im Rahmen des ebenfalls verpflichtend zu erstellenden Lehrberichtes der Fakultät könnten anonymisierte Ergebnisse fakultätsweit oder gar öffentlich verfügbar gemacht werden und als Diskussionsgrundlage in den entsprechenden Gremien dienen. Des Weiteren wäre eine vergleichbare Reflexion durch entsprechende Befragungen auch im nicht-studentischen Bereich zu überlegen, um für Klausurtagungen und Dienstbesprechungen empirische Grundlagen zum Status-Quo der Wertewahrnehmung und Umsetzung zu haben. Damit würde der nächste Schritt im Wertmanagementkreislauf vollzogen und ein erstes Wertemanagementsystem in der Fakultät implementiert. Nachdem eine hohe Beteiligung der Fakultätsmitglieder und Gemeinschaftserlebnisse rund um das Fakultätsschiff in der vorgestellten Fakultät eine große Bedeutung haben, könnte die Fakultätsleitung diesen Schritt gemeinsam mit dem ganzen Kollegium und allen weiteren Mitarbeitenden durchführen.

Dieser Beitrag kann nur einen kleinen Ausschnitt der persönlichen Wahrnehmungen des Autors aus sechs Jahren Werteprozess wiedergeben. Die berichteten Erfahrungen können als exemplarische Blaupause für die Konzeption von Wertedefinitionsprozessen in anderen selbstverwalteten Organisationsstrukturen dienen und sind nicht nur für den weiteren Entwicklungsprozess der Fakultät Wirtschaftswissenschaften an der FHWS Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt relevant. Der Autor bedankt sich bei allen beteiligten Fakultätsmitgliedern dieses Prozesses für das entgegengebrachte Vertrauen, die hohe Kooperationsbereitschaft und bleibt gespannt auf die weitere Entwicklung der Fakultät Wirtschaftswissenschaften.

6 Anhang

6.1 Aktivierung und Priorisierung der Fakultätswerte

6.1.1 Werteportfolio Anfang 2016

Diskursethisch geprägte Wertefixierungsprozesse erfordern zwingend die Berücksichtigung sämtlicher erkennbarer Anknüpfungspunkte von historisch diskutiertem Werte-Sollen in Organisationen, um später größtmögliche Legitimierung und Akzeptanz beanspruchen zu können. Aus diesem Grund erfolgte eine eingehende Recherche durch den Dekan vor dem Start der Werteportfoliogestaltung und Priorisierung. Die Recherche beinhaltete eingehende Dokumentanalysen offizieller und inoffizieller Dokumente der Fakultät sowie intensive Gespräche insbesondere mit langjährigen Fakultätsangehörigen. Untenstehendes Ergebnis wurde im April 2016 als Kern für die erste Wertebefragung und die darauf aufbauende Diskussion fixiert:

Wert	Historische Verwendung in FWiWi	Quellen FWiWi
Aktualität	Leitbild FHWS, Werteportfoliodiskussion, KT Lehrpersonen, Vorwort Projekt perfekt.	15.05.2001, 01.07.2014, 25.04.2015, 01.12.2015.
Anwendungsorientierung	Werteportfoliodiskussion	01.07.2014
Aufrichtigkeit	Studierendenprojekt Relevanz im Hochschulkontext	19.01.2016
Begeisterung	KT FakT + Verantwortliche, Dekanskernwerte	26.06.2015, 25.06.2015
Effektivität	KT Mitarbeiter	03.04.2009
Effizienz	KT Mitarbeiter	03.04.2009
Ehrlichkeit	Werteportfoliodiskussion, KT FakT + Verantwortliche	01.07.2014, 26.06.2015
Engagement	KT Mitarbeiter, Werteportfoliodiskussion	03.04.2009, 01.07.2014
Erfahrung	Vorwort Projekt perfekt	01.12.2015
Fairness	Studierendenprojekt Relevanz im Hochschulkontext	19.01.2016
Familie(nfreundlichkeit), Balance von Beruf & Privatleben	Studierendenprojekt Relevanz im Hochschulkontext	19.01.2016
Fehlertoleranz	KT Lehrpersonen	25.04.2015
Förderung	Werteportfoliodiskussion	01.07.2014
Freundlichkeit	KT FakT + Verantwortliche	26.06.2015
Ganzheitlichkeit	Werteportfoliodiskussion	01.07.2014
Gegenseitigkeit	Werteportfoliodiskussion	01.07.2014

Gemeinschaft, Partnerschaftlichkeit	KT Mitarbeiter, KT Lehrpersonen, Vorwort Projekt perfekt	03.04.2009, 25.04.2015, 01.12.2015
Gemeinwohlorientierung	Leitbild FHWS	15.05.2001
Gerechtigkeit (+ Bereitschaft, dem anderen zukommen zu lassen, was ihm zusteht)	Werteportfoliodiskussion, KT FakT + Verantwortliche	01.07.2014, 26.06.2015
Gesundheit	Studierendenprojekt Relevanz im Hochschulkontext	19.01.2016
Gleichheit/Gleichberechtigung	KT FakT + Verantwortliche, Studierendenprojekt Relevanz im Hochschulkontext	26.06.2015, 19.01.2016
Großzügigkeit	KT FakT + Verantwortliche	26.06.2015
Hilfsbereitschaft	Werteportfoliodiskussion	01.07.2014
Höflichkeit	KT Mitarbeiter	03.04.2009
Innovativität	Werteportfoliodiskussion, KT Lehrpersonen, Vorwort Projekt perfekt	01.07.2014, 25.04.2015, 01.12.2015
Integrität	KT FakT + Verantwortliche, Dekanskernwerte	25.06.2015, 26.06.2015
Interaktivität	Vorwort Projekt perfekt	01.12.2015
Interdisziplinarität	KT Lehrpersonen	11.04.2014
Internationalität	Vorwort Projekt perfekt	01.12.2015
Kommunikationsbereitschaft, direkte Kommunikation	KT Mitarbeiter, KT Lehrpersonen	03.04.2009, 25.04.2015
Kompetenzbasierung	Werteportfoliodiskussion, Vorwort Projekt perfekt	01.07.2014, 01.12.2015
Konfliktfähigkeit	KT Mitarbeiter	03.04.2009
Kooperationsbereitschaft	Leitbild FHWS	15.05.2001
Kritikfähigkeit	Werteportfoliodiskussion	01.07.2014
Leidenschaft	KT Lehrpersonen	25.04.2015
Leistungsbereitschaft/-orientierung	Werteportfoliodiskussion	01.07.2014
Lösungsorientierung	KT Lehrpersonen	25.04.2015
Loyalität	KT FakT + Verantwortliche	26.06.2015
Marktorientierung	Werteportfoliodiskussion	01.07.2014
Meinungsfreiheit	Studierendenprojekt Relevanz im Hochschulkontext	19.01.2016
Mitgefühl	KT FakT + Verantwortliche	26.06.2015
Motivation	Vorwort Projekt perfekt	01.12.2015
Nachhaltigkeit	KT Lehrpersonen	11.04.2014, 25.04.2015
Neugierde	Werteportfoliodiskussion, KT Lehrpersonen	01.07.2014, 25.04.2015
Offenheit	Werteportfoliodiskussion, KT FakT + Verantwortliche	01.07.2014, 26.06.2015
Orientierung	Vorwort Projekt perfekt	01.12.2015
Personalität	KT Mitarbeiter	03.04.2009

Persönlichkeit entwickelnd	KT Lehrpersonen	25.04.2015
Pragmatismus	KT Lehrpersonen	25.04.2015
Praxisbezug, -nähe, -orientierung, -relevanz	Leitbild FHWS, KT Lehrpersonen, Werteportfoliodiskussion, KT Lehrpersonen, Vorwort Projekt perfekt, KT Lehrpersonen	15.05.2001, 11.04.2014, 01.07.2014, 25.04.2015, 01.12.2015, 15.01.2016
Privatheit	Studierendenprojekt Relevanz im Hochschulkontext	19.01.2016
Proaktivität	KT Mitarbeiter	03.04.2009
Professionalität	KT Mitarbeiter	03.04.2009
Qualität	KT Mitarbeiter, KT Lehrpersonen, Werteportfoliodiskussion, KT Lehrpersonen	03.04.2009, 30.11.2013, 01.07.2014, 25.04.2015
Rechenschaft	Werteportfoliodiskussion	01.07.2014
Respekt	KT Mitarbeiter, KT FakT + Verantwortliche, Studierendenprojekt Relevanz im Hochschulkontext	03.04.2009, 26.06.2015, 19.01.2016
Selbstorganisation	KT Lehrpersonen	25.04.2015
Sichtbarkeit	Werteportfoliodiskussion	01.07.2014
Solidarität	KT FakT + Verantwortliche, Studierendenprojekt Relevanz im Hochschulkontext	26.06.2015, 19.01.2016
Sozialkompetenz	KT Lehrpersonen	15.01.2016
Stärken fördern	Werteportfoliodiskussion	01.07.2014
Teamorientierung	Vorwort Projekt perfekt, KT Lehrpersonen	01.12.2015, 15.01.2016
Teilhabe	Dienstbesprechung	15.12.2015
Toleranz	Leitbild FHWS	15.05.2001
Transparenz	KT Mitarbeiter, Werteportfoliodiskussion, KT Lehrpersonen, KT FakT + Verantwortliche, Vorwort Projekt perfekt, Dienstbesprechung	03.04.2009, 01.07.2014, 25.04.2015, 26.06.2015, 01.12.2015, 15.12.2015
Veränderungsbereitschaft, Dynamik	Leitbild FHWS, KT Mitarbeiter	15.05.2001, 03.04.2009
Verantwortung	KT Mitarbeiter, Werteportfoliodiskussion, KT FakT + Verantwortliche, Dekanskernwerte, Vorwort Projekt perfekt, Dienstbesprechung, Studierendenprojekt Relevanz im Hochschulkontext	03.04.2009, 01.07.2014, 25.06.2015, 26.06.2015, 01.12.2015, 15.12.2015, 19.01.2016
Verbesserung	Werteportfoliodiskussion, KT FakT + Verantwortliche	01.07.2014, 26.06.2015

Verbindlichkeit	Werteportfoliodiskussion	01.07.2014
Vergebungsbereitschaft	Werteportfoliodiskussion	01.07.2014
Verlässlichkeit	Werteportfoliodiskussion	01.07.2014
Verständnis	Werteportfoliodiskussion	01.07.2014
Vertrauen	Werteportfoliodiskussion, KT Lehrpersonen, KT FakT + Verantwortliche, Dekanskern- werte	01.07.2014, 25.04.2015, 25.06.2015, 26.06.2015
Vielfalt	Leitbild FHWS, KT Lehrpersonen, Werteport- foliodiskussion, Vorwort Projekt perfekt, KT Lehrpersonen	15.05.2001, 11.04.2014, 01.07.2014, 01.12.2015, 15.01.2016
Vordenken	KT Lehrpersonen	25.04.2015
Wahrhaftigkeit	Werteportfoliodiskussion	01.07.2014
Weltoffenheit	Leitbild FHWS	15.05.2001
Wertschätzung	Werteportfoliodiskussion, KT Lehrpersonen, Vorwort Projekt perfekt	01.07.2014, 25.04.2015, 01.12.2015
Wohllollen	KT Mitarbeiter	03.04.2009
Zeit für den Anderen	KT FakT + Verantwortliche	26.06.2015
Zusammenarbeit	Leitbild FHWS	15.05.2001
Zusammenhalt	KT FakT + Verantwortliche	26.06.2015
Zuverlässigkeit	KT FakT + Verantwortliche	26.06.2015
Zuversicht	KT Mitarbeiter	03.04.2009

6.1.2 Wertebefragung online

WerteEntwicklung: FHWS, Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Priorisierung und Ergänzung des vorhandenen Werteportfolios der Fakultät für

- unser allgemeines Miteinander
- unsere Lehrphilosophie intern (Lernende untereinander)
- unsere Lehrphilosophie extern (gegenüber Studierenden)

Hintergrundinformationen siehe hier. (Zugangspasswort: FWiWiWerte)

Liebes Fakultätsteam,

mit dieser völlig anonymen Befragung wollen wir unser vorhandenes Werteportfolio in eine erste Ordnung bringen und ergänzen.

Die Token für diese Befragung stellen sicher, dass jeder von Ihnen nur einmal teilnehmen kann. Die Verteilung der Token erfolgte in der Dienstbesprechung und/oder direkt durch den Datenschutzbeauftragten und stellt damit volle Anonymität sicher. Es kann zu keinem Zeitpunkt irgendein Rückschluss auf Ihre persönliche Teilnahme oder Nichtteilnahme bzw. ihre persönlichen Ergebnisse gezogen werden.

Bitte nehmen Sie sich genügend Zeit für diese Befragung! Wichtiger Teil unseres Werteentwicklungsprozesses ist die Reflexion der einzelnen Werte und die Bildung einer Rangordnung aus Ihrer Sicht für den jeweiligen Kontext. Sprechen Sie gerne mit Kolleginnen/Kollegen über Ihre Einschätzungen, bevor Sie die Fragen beantworten.

In weiteren Schritten wollen wir die wichtigsten Werte dann für uns gemeinsam passend beschreiben und überlegen welche davon wir uns in welcher Form dauerhaft zu eigen machen wollen.

Viel Spaß wünscht Harald Bolsinger

Diese Umfrage enthält 4 Fragen.

Werterelevanz primäre Aktivitäten

Bitte schätzen Sie durch Rangbildung der Werte ein, welches aus Ihrer Sicht die wichtigsten Werte für ein angenehmes und erfolgreiches allgemeines Miteinander in unserer Fakultät sind (wichtigster Wert = ganz oben). Werte, die Ihnen in dem Kontext unwichtig sind wählen Sie bitte gar nicht aus.

Denken Sie bitte an Ihren konkreten Arbeitskontext: Welche tatsächlich gelebten Werte verschaffen Ihnen Freude im Umgang mit Kolleginnen/Kollegen, Partnerstellen außerhalb der Fakultät und Vorgesetzten?

Gehen Sie alle Werte durch und entscheiden Sie zuerst über deren Relevanz. => Auswahl tätigen.

Bringen Sie dann die ausgewählten Werte in eine Rangordnung. => wichtigste Werte = ganz oben

Alle Antworten müssen unterschiedlich sein.

Bitte wählen Sie mindestens eine Antwort.

Bitte nummerieren Sie jede Box in der Reihenfolge Ihrer Präferenz, beginnen mit 1 bis 84

Bitte wählen Sie mindestens 1 Einträge aus.

DIE WERTEAUSWAHL ENTSPRICHT DER LISTE IN 6.1.1 und wird hier aus Platzgründen nicht noch einmal wiedergegeben.

Ihnen fehlt der für Sie wichtigste Wert in der Liste? Kein Problem - zum Abschluss der Umfrage haben Sie die Möglichkeit, diesen uns mitzuteilen!

Werterelevanz Lehrphilosophie intern (Kollegium)

Bitte schätzen Sie durch Rangbildung der Werte ein, welches aus Ihrer Sicht die wichtigsten Werte einer gemeinsam getragenen Lehrphilosophie in unserer Fakultät sind (wichtigster Wert = ganz oben). Werte, die Ihnen in dem Kontext unwichtig sind wählen Sie bitte gar nicht aus.

Gehen Sie alle Werte durch und entscheiden Sie zuerst über deren Relevanz. => Auswahl tätigen. Bringen Sie dann die ausgewählten Werte in eine Rangordnung. => wichtigste Werte = ganz oben

Alle Antworten müssen unterschiedlich sein. Bitte wählen Sie mindestens eine Antwort.

Bitte nummerieren Sie jede Box in der Reihenfolge Ihrer Präferenz, beginnen mit 1 bis 84

Bitte wählen Sie mindestens 1 Einträge aus.

DIE WERTEAUSWAHL ENTSPRICHT DER LISTE IN 6.1.1 und wird hier aus Platzgründen nicht noch einmal wiedergegeben.

Ihnen fehlt der für Sie wichtigste Wert in der Liste? Kein Problem - zum Abschluss der Umfrage haben Sie die Möglichkeit, diesen uns mitzuteilen!

Werterelevanz Lehrphilosophie (extern) gegenüber Studierenden

Bitte schätzen Sie durch Rangbildung der Werte ein, welches aus Ihrer Sicht die wichtigsten Werte für eine extern gegenüber unseren Studierenden kommunizierbare Lehrphilosophie unserer Fakultät sind (wichtigster Wert = ganz oben). Werte, die Ihnen in dem Kontext unwichtig sind wählen Sie bitte gar nicht aus.

Gehen Sie alle Werte durch und entscheiden Sie zuerst über deren Relevanz. => Auswahl tätigen.

Bringen Sie dann die ausgewählten Werte in eine Rangordnung. => wichtigste Werte = ganz oben

Alle Antworten müssen unterschiedlich sein.

Bitte wählen Sie mindestens eine Antwort.

Bitte nummerieren Sie jede Box in der Reihenfolge Ihrer Präferenz, beginnen mit 1 bis 84

Bitte wählen Sie mindestens 1 Einträge aus.

DIE WERTEAUSWAHL ENTSPRICHT DER LISTE IN 6.1.1 und wird hier aus Platzgründen nicht noch einmal wiedergegeben.

Ihnen fehlt der für Sie wichtigste Wert in der Liste? Kein Problem - zum Abschluss der Umfrage haben Sie die Möglichkeit, diesen uns mitzuteilen!

Fehlende Werte ?

Fehlt aus Ihrer Sicht im aktuellen Werteportfolio ein Wert, der NOCH WICHTIGER ist als alle anderen zur Auswahl gestellten Werte?

Fehlt für einen bestimmten Bereich aus Ihrer Sicht der allerwichtigste Wert?

Dann geben Sie diesen bitte hier an - andernfalls lassen Sie bitte die Felder leer.

Kommentieren wenn eine Antwort gewählt wird

Bitte wählen Sie die zutreffenden Punkte aus und schreiben Sie einen Kommentar dazu:

Miteinander

Lehrphilosophie untereinander

Lehrphilosophie gegenüber Studierenden

Vielen Dank für Ihre Teilnahme.

Die Ergebnisse werden wir zu passender Zeit im Fakultätsteam vorstellen und gemeinsam diskutieren.

6.1.3 Ergebnisübersicht

Werterelevanz primäre Aktivitäten

	Freq	Col %	Spitzenreiter über Ränge 2-5 hinweg:	Freq
Respekt	6	14.3	Ehrlichkeit	12
Vertrauen	5	11.9	Freundlichkeit	9
Freundlichkeit	3	7.1	Gleichheit/Gleichberechtigung	5
Integrität	3	7.1	Respekt	10
Wertschätzung	3	7.1	Teamorientierung	5
Engagement	2	4.8	Vertrauen	5
Gerechtigkeit (+ Bereitschaft, dem anderen zukommen zu lassen, was ihm zusteht)	2	4.8	Wertschätzung	10
Kompetenzbasierung	2	4.8		
Leistungsbereitschaft/-orientierung	2	4.8	Maßstab für Portfolio zentraler Werte: Zusammen mind. 6 Nennungen	
Teamorientierung	2	4.8	Ehrlichkeit	13
Zusammenarbeit	2	4.8	Freundlichkeit	12
Ehrlichkeit	1	2.4	Gleichheit/Gleichberechtigung	6
Familie(nfreundlichkeit), Balance von Beruf & Privatleben	1	2.4	Respekt	16
Gesundheit	1	2.4	Teamorientierung	7
Gleichheit/Gleichberechtigung	1	2.4	Vertrauen	10
Höflichkeit	1	2.4	Wertschätzung	13
Leidenschaft	1	2.4		
Mitgefühl	1	2.4		
Toleranz	1	2.4	Maßstab für Aufnahme ins Gesamtportfolio: Zusammen mind. 5 Nennungen	
Verständnis	1	2.4	Keine zusätzlichen Werte.	
Wohlwollen	1	2.4		
Miteinander[1] TOTAL	42	100.0		

Werterelevanz Lehrphilosophie intern (Kollegium)

	Freq	Col %	Spitzenreiter über Ränge 2-5 hinweg:	Freq	
Qualität	6	15.4	Aktualität	7	
Respekt	4	10.3	Freundlichkeit	4	
Freundlichkeit	3	7.7	Praxisbezug	6	
Höflichkeit	3	7.7	Professionalität	6	
Praxisbezug, -nähe, -orientierung, -relevanz	3	7.7	Qualität	5	
Vielfalt	3	7.7			
Kooperationsbereitschaft	2	5.1	Maßstab für Portfolio zentraler Werte: Zusammen mind. 6 Nennungen		
Professionalität	2	5.1	Aktualität	8	Teildefinition der Qualität
			Praxisbezug, -nähe, -orientierung, -relevanz	9	
Vertrauen	2	5.1			
Wertschätzung	2	5.1	Professionalität	8	
Aktualität	1	2.6	Qualität	11	Differenzierte Operationalisierung erforderlich
			Freundlichkeit	7	1x Rücksichtnahme als zusätzlich wichtigster Wert erachtet => Auch bei Abzug einer Nennung immer noch >= 6 Nennungen
Anwendungsorientierung	1	2.6			
Begeisterung	1	2.6			
Konfliktfähigkeit	1	2.6	Maßstab für Aufnahme ins Gesamtportfolio: Zusammen mind. 4 Nennungen		
Mitgefühl	1	2.6	Respekt	4	
Neugierde	1	2.6			
Persönlichkeit entwickelnd	1	2.6			
Zusammenarbeit	1	2.6			
Zuversicht	1	2.6			
Lehreintern[1] TOTAL	39	100.0			

Werterelevanz Lehrphilosophie (extern) gegenüber Studierenden

	Freq	Col %		Spitzenreiter über Ränge 2-5 hinweg:	Freq	
Praxisbezug, -nähe, -orientierung, -relevanz	8	24.2		Anwendungsorientierung	4	
Qualität	5	15.2		Engagement	4	
Freundlichkeit	3	9.1		Internationalität	5	
Professionalität	3	9.1		Praxisbezug	3	
Begeisterung	2	6.1		Professionalität	3	
Respekt	2	6.1		Qualität	4	
Vielfalt	2	6.1				
Anwendungsorientierung	1	3.0		Maßstab für Portfolio zentraler Werte: Zusammen mind. 8 Nennungen		
				Praxisbezug, -nähe, -orientierung, -relevanz	11	1x Projektarbeit als zusätzlich wichtigster Wert erachtet => Auch bei Abzug einer Nennung immer noch >= 8 Nennungen. Evtl. zu verstehen als Teiloperationalisierung von Praxisbezug.
Engagement	1	3.0		Qualität	9	Differenzierte Operationalisierung erforderlich
Internationalität	1	3.0				
Mitgefühl	1	3.0				
Neugierde	1	3.0		Maßstab für Aufnahme ins Gesamtportfolio: Zusammen mind. 5 Nennungen		
Persönlichkeit entwickelnd	1	3.0		Anwendungsorientierung	5	Beschreibung für Art des Praxisbezugs
Selbstorganisation	1	3.0		Engagement	5	Beschreibung für Definition der Qualität
Zuverlässigkeit	1	3.0		Internationalität	6	Isolierter Zusatzwert
Lehreextern[1] TOTAL	33	100.0		Professionalität	6	Beschreibung für Definition der Qualität

6.2 Öffentlichkeitsarbeit: Werteimpulse (Auswahl)

6.2.1 WS 2015/2016 – Erstsemesterbegrüßung (Redemanuskript Dekan)

20% der Weltbevölkerung verbrauchen 80% der Ressourcen.

Jährlich wächst die Weltbevölkerung netto um **80 Mio. Menschen** (1x Deutschlands Einwohner)

Wir brauchen dringend einen **Paradigmenwechsel**-ein neues Denken hinsichtlich Wirtschaft und Konsum.

Heute ist **Tag 4** nach Abschluss des weltweit bedeutendsten **Zukunftsvertrags "Agenda 2030"**. SDGs 17 Ziele mit 169 Indikatoren **-No more business as usual!** Vollständige Beseitigung von extremer Armut und Hunger! Nennung der Ziele? Sehen Sie selbst nach, wie nachhaltiges Handeln & Wirtschaften seit 4 Tagen State-of-the-Art definiert wird.

800 Wochen Zeit, um die 17 Ziele gemessen an 169 Indikatoren zu erreichen.

Sie sind Teil des Vorhabens und **ein Teilprojekt davon ist Ihre Ausbildung - Ziel 4 "Quality Education"**.

UN MR Art. 26, EU GR Charta Art.14

BWL ist seit je her eine Wissenschaft der **Effizienz**. Sie werden Effizienzorientierung in allen Facetten kennenlernen. Hinzu kommt aber auch die **Suffizienz - die Frage nach dem Genug sein**. Diese Frage müssen Sie immer wieder mitdenken, wenn Sie in den einzelnen Funktionallehren der BWL Unterricht genießen. Fordern Sie uns heraus. Hinterfragen Sie, ob es sinnvoll ist, bestimmte Produkte zu erstellen und zu vermarkten, die der Gesellschaft keinen Nutzen bringen und/oder die menschenunwürdig und unter größter Umweltzerstörung produziert werden.

Ihr Projekt-unser gemeinsames Projekt wird nur rund **1/4 der Zeit** in Anspruch nehmen (**180-200 Wochen**), **Doppeltes Ziel: BWL-Kompetenz auf Bachelorniveau** zu erwerben und eine **Kultur des ständigen Lernens** zu verinnerlichen. Denn das ist es, was es Ihnen ermöglicht diese Welt zu verändern zu gestalten. Im Kleinen wie in großen.

Ihr wesentliches Kapital. Kann Ihnen niemand streitig machen und wegnehmen. **10.000 Dinge** im Besitz der dt. Durchschnittsbürger. Hier erwerben Sie etwas anderes! **Kompetenz ist immateriell**. Kann man Ihnen nicht mehr nehmen. **Wird ein Teil von Ihnen!**

In den ca. 200 Wochen vor Ihnen werden Sie **wichtige Werte neu erfahren** und auch selbst leben lernen. Zu einigen möchte ich an dieser Stelle gerne ein paar Worte verlieren:

F – Freiheit in Verantwortung

Neue kleine Freiheiten ... **Bildung ermöglicht Freiheit** und ist etwas, das Ihnen niemand nehmen kann: Denn es befindet sich in Ihrem Kopf. Führt zu **Vielfalt** (diese ist etwas Positives und Ausfluss der Freiheit) **Bsp. Lehre: GG Art. 5, BayerVerf. Art. 108**

H - Hilfsbereitschaft

Kooperation

Solidarität

Nicht nur Eigennutzorientiert

Vgl. diese Erstsemestereinführung - keine CreditPoints! Aber Erfahrung, Kontakte, Spaß und Sinn!

W –Weitblick

Wissen

Weisheit

Fragen Sie nicht: Wieviel CPs bekomme ich? Ist das Klausurrelevant? Ihr Ziel ist nicht ein Papier, sondern Kompetenzerwerb.

Fragen Sie: Was kann oder will ich mit diesem Wissen mit dieser Kompetenz in welchem Kontext anfangen? Bewerbung für Begabtenförderung: Gegenseitige Unterstützung im Wachstum.

S – Selbstverantwortung, Subsidiarität

Ein wesentliches Prinzip, wie Freiheit funktioniert.

Verantwortung in meinem Bereich wahrnehmen

Gesellschaftspolitisches Prinzip, nach dem übergeordnete Einheiten nur solche Aufgaben übernehmen, zu deren Wahrnehmung untergeordnete Einheiten nicht in der Lage sind.

D.h. die Freiheit, die eigenen Angelegenheiten selbst in die Hand zu nehmen und für die eigene Lage Verantwortung zu übernehmen.

Wenn die präsentierte Lehre nicht Ihren Vorstellungen entspricht, dann setzen sich direkt mit Ihrem Dozenten zusammen und erstellen Sie selbst einen Rahmen, der IHNEN entspricht. Dann bringen Sie diese Erfolge über Ihre Studierendenvertretung in die Gremien und in die Breite.

Bayer.Verf. Art. 131 (Vereidigung!)

Verantwortung für die Zukunft übernehmen:

Für Ihre eigene Zukunft

Für unsere gemeinsame Zukunft

und für die Zukunft derjenigen, die uns nachfolgen.

Unsere größte **Gemeinsamkeit** in diesem Raum ist es, dass wir **für Ihr Wachstum, Ihre Entwicklung, Ihre Kompetenzen da sind**. Das ist Ihr Interesse und unser Interesse. Darin investieren wir gemeinsam, denn nur so kann es funktionieren!

Nur so sorgen wir gemeinsam dafür, dass "business as usual" der Vergangenheit angehört und diese Welt einer positiven Zukunft entgegen geht! Wir alle freuen uns darauf!

Nachdem die Ziele der vereinten Nationen nur von allen Kulturkreisen gemeinsam erreicht werden können, zeigen nun unsere Partner auf, wie Sie sich darauf vorbereiten können. z.B. in Form eines **Auslandsaufenthalts** oder verstärken Kontakten zu Mitmenschen anderer **Kulturen** (AIESEC) aber auch durch die Bildung oder **Stärkung Ihrer geistlichen Basis** mit unseren Hochschulgemeinden.

Nur ein kleiner Ausschnitt -wir haben viel mehr Angebote hier in Würzburg, doch ich bin mir sicher, dass Sie diese selbst noch in Eigenverantwortung entdecken werden.

Lehrphilosophie an der Fwiwi -Kompetenzorientierte Lehre in landesweit (Bundesland ;-)) einzigartiger Kombination: Teamtrainings, Projektlernen, Teamrollenprofile, Exkursionen, Kompetente Gast-sprecher aus Unternehmen, Realweltfälle, Ethik als Pflichtbestandteil im Curriculum (seit 2007) -wir als erste HAW, ...

Insgesamt: Selbstbewusste ORIENTIERUNGSKOMPETENZ -Über den Tellerrand hinausblicken.

Uno actu Prinzip -wir können nur anbieten.

6.2.2 SS 2016 – Zeit für Werte – Mitarbeitende

Liebes FakT [Anm.: FakultätsserviceTeam],

Menschen und ihre Anliegen sind unser Auftrag: It´s a people business!

Wenn wir mit Menschen zu tun haben, ist das Wichtigste, das wir zu geben haben, unsere Zeit. Einerseits Zeit, um Aufgaben zu erfüllen, welche den Anliegen der Menschen dienen, mit denen wir arbeiten.

Andererseits Zeit, um die Anliegen der Menschen überhaupt zu erfassen und ihnen wirklich als Menschen zu begegnen.

Im professionellen Umfeld scheinen wir i.d.R. immer zu wenig Zeit zu haben.

Unsere Aufgabenfülle sorgt für einen gefüllten Terminkalender und eine pralle ToDo-Liste.

Dann drohen wir den Fokus auf das zu verlieren, was wirklich wichtig ist: die Menschen mit ihren Anliegen.

Nehmen Sie sich die Zeit ...

... um einer Kollegin/einem Kollegen zuzuhören, was sie/ihn gerade beschäftigt

... um nachzufragen, ob und wo Sie ihr/ihm helfen können

... um die Hilfe konkret werden zu lassen.

Bitte nehmen Sie sich jeden Tag wenigstens 15 Minuten Zeit für eine/n ihrer Kolleginnen/en. Gehen Sie bewusst auch auf Kolleginnen/en zu, mit denen Sie sonst wenig Berührungspunkte haben. Nehmen Sie sich die Zeit, die nötig ist, um unseren Studierenden und Lehrpersonen zu zeigen, dass ihre Anliegen und letztlich sie selbst der wahre Grund sind, warum wir an der FHWS tätig sind.

Probieren Sie es aus: Gehen Sie direkt auf jemanden zu und bringen das wertvollste mit, das Sie verschenken können – ein bisschen Ihrer Zeit.

Wir haben die Zeit!

Denn wir wollen sie aktiv gestalten – nach unseren gemeinsamen Werten!

Beste Grüße

Ihr

Harald Bolsinger

6.2.3 WS 2017/18 – Begrüßungsmail Studierende

Willkommen an Bord zum Wintersemester 2017/18!

Liebe Studierende an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften,

willkommen an Bord zu unserer neuen Semesterreise! Die Leinen sind los!

Unser fleißiges Besatzungsteam hat in der vorlesungsfreien Zeit unser Fakultätsschiff wieder gemeinsam flottgemacht, damit wir mit Ihnen und allem, was sonst noch erforderlich ist, erfolgreich auslaufen konnten. Dazu begrüßen wie Sie alle sehr herzlich an Bord!

Um unseren Erstsemestern die Orientierung an Bord zu erleichtern, haben wir die wichtigsten Informationen rund ums Studium im Studi-Infoportal BBW zusammengestellt. Vielleicht ist das auch für Sie interessant? <https://elearning.fhws.de/user/index.php?id=8146>

Hier finden Sie zum Beispiel eine vereinfachte SPO inklusive Erläuterungen und Links mit der Sie sich die am häufigsten gestellten Fragen schnell selbst beantworten können. Erfahren Sie zudem mehr über die verschiedenen Beratungsoptionen, Stipendien, Wege ins Ausland und vieles mehr. Über Ihre Hinweise zur Weiterentwicklung und Verbesserung des Portals freuen wir uns ganz besonders. Senden Sie hierzu Ihre Anregungen bitte direkt an ...

Auch für das neue Semester wünsche ich Ihnen im Namen der Fakultät viel Erfolg.

Wissen Sie, was dieser „Erfolg“ im Lehr- und Lernkontext dieser Reise für Sie selbst bedeutet? Geht es Ihnen vor allem um die schnelle und einfache Aneignung von Fachwissen? Was wir Ihnen bieten, hat noch wesentlich mehr Facetten. Im Kern geht es um die gemeinsame Weiterentwicklung Ihrer fachlichen und persönlichen **Kompetenzen**.



Als wahrheitssuchende und -produzierende Organisation gehen wir gemeinsam mit Ihnen auf Entdeckungsfahrt in Lehre und Forschung. Dazu gehört ein befruchtender Diskurs auch mit den Lehrenden. Verstehen, reflektieren und hinterfragen Sie, bleiben Sie diskussionsbereit! So mancher Erkenntnisgewinn erfordert auch ungewöhnliche Wege. Nicht alles wird Ihnen gleich viel Freude machen. Doch Sie dürfen sich sicher sein: Alles haben wir im Zusammenspiel mit viel Erfahrung durchdacht, extern akkreditiert und für Ihre Kompetenzentwicklung optimal kombiniert. Sie selbst sind dabei der wichtigste Faktor, indem Sie sich mit einer positiven Grundhaltung auf Lehrinhalte, Lehrkonzepte und Lehrpersonen einlassen.

In diesem Sinne also viel Erfolg bei Ihrer persönlichen Kompetenzentwicklung in den kommenden Monaten und darüber hinaus.

Ihr
Prof. Dr. Harald J. Bolsinger

P.S.: Sie planen oder haben bereits sehr gute Leistungen? Dann lassen Sie sich doch zusätzlich fördern! Informationen unter <https://fwiwi.fhws.de/elitefoerderungalumni/stipendium.html>

6.2.4 WS 2017/18 – Weihnachtsrundmail Mitarbeitende/Kollegium

Was der Stern von Bethlehem mit der FWiWi zu tun hat...

Liebes Team der Fakultät Wirtschaftswissenschaften, lieber FHWS-Flottenverbund,

der Stern von Bethlehem hat schon vor über zweitausend Jahren Wissenschaftler angezogen, dort hin zu kommen, wo sie etwas lernen können - von **dem** sie etwas lernen können. Für sie war das so bedeutsam, dass sie eine lange Reise auf sich nahmen. Unsere Werteleitsterne der Fakultät haben eine ähnliche Funktion: Sie sollen junge und wissbegierige Menschen dazu bewegen, mit unserem Fakultätsschiff auf Forschungs- und Lernreise zu gehen und sich dabei zu orientieren.

Sterne sind ein Symbol dafür, wo etwas besonders zum Leuchten kommt oder kommen soll. Deshalb haben wir auch gemeinsam dieses Symbol in unserem Strategiebild der FWiWi gewählt. Wir wecken damit die Erwartungen, dass wir tatsächlich

- international
- praxisorientiert
- aktuell
- hochwertig
- engagiert
- respektvoll
- professionell agieren.



Ursprünglich sollten zu jedem Leitstern konkrete Beispiele in unserer Weihnachtsfeier benannt werden. Die Zeit würde nicht annähernd ausreichen, all das, was dabei zu finden ist, zu erläutern. Es gibt so viel Gutes, das entstanden ist und weiter entsteht!

Wichtig sind nicht die Sterne, ist nicht das Schiff, ist nicht das Bild. **Wichtig sind die Menschen** - sind Sie persönlich! Jeder und jede Einzelne: **Die Studierenden, die Dozentinnen und Dozenten, unsere Praxis- und Auslandspartner und unser Serviceteam.**

Dabei wird deutlich:

Genauso ist es mit dem Stern über Bethlehem und der Krippe an Weihnachten. Wichtig ist nur Jesus selbst! Alles andere ist folkloristisches Beiwerk und ausschmückende Symbolik. Viel wichtiger als das Etikett ist der konkrete Inhalt. Der wichtigste Inhalt von Weihnachten ist Jesus Christus - in dem Gottes Liebe lebendig wird. **Der wichtigste Inhalt unseres Schiffes sind wir selbst, sind Sie - in denen unsere gemeinsamen Werte lebendig werden. Der Rest ist Beiwerk.** Diese Gemeinschaft konnte auf unserer Weihnachtsfeier einmal mehr zusammen gewürdigt werden. Das ist gut, denn unser Schiff und die ganze FHWS-Flotte funktioniert nur gemeinsam.

Ihnen allen in diesem Sinne wunderschöne Weihnachten 2017 und einen guten Rutsch in ein leuchtendes Jahr 2018!

Ihr/Euer Prof. Dr.
Harald J. Bolsinger

6.2.5 WS 2017/18 – Wertekonkretisierung I

FWiWi-Werte: Sichtbar im Internet und Verhalten!?

Liebe Gäste, Partner*innen und Besatzung der FWiWi,

ein weiteres Stück unserer gemeinsamen Entdeckungsfahrt auf dem FWiWi Schiff liegt nun hinter uns. Sicher blicken Sie auf viele interessante Erkenntnisse, Lehr-, Forschungs- und Lernerfolge zurück. Auch in diesem Semester haben wir als Fakultät unter Deck vieles weiterentwickelt, von dem auch Sie zukünftig profitieren. Stichworte hierzu sind der Start eines Prozesses zur Fixierung einer [Forschungsstrategie](#), die [Meilensteinsetzung und Umsetzung unserer Digitalisierungsstrategie](#), die [Eröffnung unseres Laborclusters](#), die [Akkreditierung](#), der [Ausbau unserer internationalen Partnerschaften](#), die Vorbereitung einer [internationalen Forschungstagung](#) und der nächste Schritt des diskursethischen Prozesses unserer [Fakultätswertedefinitionen](#).

Ein Projekt, das unser gemeinsames Engagement und unseren Anspruch an Professionalität sichtbar macht, ist der Relaunch unseres komplett überarbeiteten Internetauftritts, der nun [online](#) ist. Mit neuer Navigation, erweiterten Informationen, Zielgruppeneinstiegen und großformatigen Bildern haben wir eine Plattform geschaffen, die unser Fakultätsschiff nutzerfreundlich und modern präsentiert. Über 500.000 Seitenaufrufe der Website im Jahr zeigen, wie intensiv das Informationsangebot bereits genutzt wird. Mit der strategischen Ausrichtung auf praxisorientierte Vernetzung entlang der Eckpfeiler Digitalisierung, Internationalisierung und Forschung positionieren wir uns klar und verleihen unseren Absolvierenden ein einzigartiges Profil. Die neue Website zeigt nicht zuletzt auch ein ganz zentrales Anliegen unseres Werteprozesses: den Austausch mit Ihnen zu verstärken – engagiert, aktuell und professionell.

Deshalb sind Sie nun gefragt! Wie verstehen Sie unsere Werteleitsterne? Welches Verhalten zeugt von Professionalität, Engagement, Praxisorientierung, Aktualität, Hochwertigkeit, Internationalität und Respekt im täglichen Umgang miteinander? Mit dieser Befragung fließt **Ihr Verständnis für vorbildliches Verhalten im Sinne unserer**



gemeinsamen Werte in

unsere Fakultätsphilosophie ein. Bitte nehmen Sie sich einen Augenblick, um zu all unseren Werten oder aber nur zu einzelnen Werten Ihre Vorstellungen vollständig anonym einzubringen.

Hier IHRE Wertevorstellungen einbringen:

<https://umfrage.fhws.de/limesurvey/index.php/775992?lang=de>

Ihr
Prof. Dr. Harald J. Bolsinger

6.2.6 SS 2018 – Wertekonkretisierung II

SS2018 - FWiWi-Werte konkret ?!

Liebe Studierende, Gäste, Partner*innen und Besatzung der FWiWi,

willkommen an Bord zu unserer Sommersemesterreise 2018! Die Leinen sind los! Unser fleißiges Besatzungsteam hat in der vorlesungsfreien Zeit das Fakultätsschiff wieder gemeinsam flottgemacht und erweitert, damit wir mit Ihnen erfolgreich auslaufen konnten.

Auch dieses Semester arbeiten wir weiter an unserem gemeinsamen Selbstverständnis. Als freiheitlich demokratisch organisierte Fakultät entscheiden wir nicht als kleines Grüppchen im Hinterstübchen über den wesentlichen Kurs unseres Schiffes, sondern wir möchten Ihre Vorstellungen so weit wie möglich mit aufnehmen.

So wollen wir dieses Semester eine [Forschungsstrategie ausarbeiten](#), die unsere Lehrqualität weiter befruchtet. Ein Element davon wird die Brücke zwischen Forschung und Lehre sein. Ein erster Schritt ist die bestehende Dokumentation studentischer Forschungsergebnisse aus Lehrforschungsprojekten in „[Projekt perfekt?](#)“ - ein weiterer Schritt die gezielte Produktion von für die Lehre verwendbarer

Forschungsarbeiten. Ein Beispiel dafür ist [das heute erschienene FHWS Science Journal](#), dessen Beiträge auf die Passung zur Lehre maßgeschneidert sind. Gemäß unseren Werteleitsternen wurden die Beiträge **professionell** und **hochwertig** von Dritten begutachtet und [mit einer Partnerfakultät vernetzt](#) herausgegeben. Es werden **praxisorientiert** **aktuelle** Sachverhalte thematisiert – z.B. die im Mai in Kraft tretende Datenschutzgrundverordnung – und **international** vernetzt produzierte Inhalte **engagierter** Lehrpersonen sind mit eingeflossen. Ein **respektvoll** wertschätzendes Grußwort unseres Vizepräsidenten für Forschung rundet die Ausgabe ab.



Um genau diese Werteleitsterne geht es im nächsten Schritt des Prozesses unserer [Fakultätswertedefinitionen](#). **Sie sind nun gefragt!** Wie verstehen Sie unsere Werteleitsterne? **Welches Verhalten zeugt von diesen Werten im täglichen Umgang miteinander?** Bitte nehmen Sie sich einen Augenblick, um zu all unseren Werten oder aber nur zu einzelnen Werten Ihre Vorstellungen vollständig anonym einzubringen.

Auf Ihre Vorstellungen freuen wir uns bis spätestens 15. April 2018 mit dieser Online-Befragung: <https://umfrage.fhws.de/limesurvey/index.php/775992?lang=de>

Ihr
Prof. Dr. Harald J. Bolsinger

6.2.7 1000 Tage Fakultätsentwicklung – Dekansrundmail an Mitarbeitende & Lehrende (27. Juni 2018)

An: Personal FWiWi; Dozenten FWiWi
Betreff: 1000 Tage Fazit und Ausblick - Highlights Klausurtagung 2018: Werte, Forschung, Internationalisierung, Digitalisierung
Anlagen: mehrWERTEErklärung FWiWi-final.pdf; FWiWi_Klausurtagung_2018-final.pdf

Liebes FWiWi-Team,
bis heute durfte ich 1000 Tage unsere Fakultätsweiterentwicklung als Dekan begleiten. Zeit für ein kleines Zwischenfazit und einen Ausblick.

Zu der untenstehenden Diagnose ist nach meiner Einschätzung auch heute wenig hinzuzufügen. Es freut mich außerordentlich, dass wir tatsächlich gemeinsam den Studierenden, einander und unserer Fakultät in der FHWS dienen können. Das ist in den letzten Jahren eindrucksvoll sichtbar geworden und zuletzt auf unserer vergangenen Klausurtagung in Karlstadt. Es ist begeisternd zu erleben, wie viele engagierte Menschen sich mit all ihrer **Professionalität** einbringen und **hochwertige** Beiträge liefern. Unsere **Aktualität** und **Praxisorientierung** lebt von diesem gemeinsamen **Engagement**. Auch wenn die Implementierung von gemeinsamen Regeln nicht immer konfliktfrei vonstatten geht, steht doch gegenseitiger **Respekt** und Wertschätzung im Zentrum unsers Umgangs miteinander. Es ist klar,

dass wir auf der FWiWi zusammen segeln und gemeinsam über uns alle betreffende Belange entscheiden. Unsere **Internationalität** ist eine stark gewachsene Bereicherung, ebenso wie die Vielfalt in sämtlichen weiteren Bereichen unseres Fakultätsschiffes. Zwei wesentliche Teilstrategien sind bereits verabschiedet und in der erfolgreichen Umsetzung durch Teammitglieder, die sich freiwillig in höchstem Maße dafür engagieren. Digitalisierung und Internationalisierung sind für uns zur Selbstverständlichkeit geworden, ebenso wie der Diskurs über unser Selbstbild in Form fakultätsspezifischer Werte und angewandter Forschung.

In der vergangenen Klausurtagung konnten wir das mit studentischer Unterstützung empirisch breit ermittelte Werteverständnis konkretisieren. Auf Basis von über 3200 Wertaussagen haben wir damit eine verabschiedungsfähige Werteerklärung erstellt, die dem Fakultätsrat in der nächsten Sitzung vorgelegt wird. Lebendig werden diese Werte nur durch uns alle – nicht durch ein Papier und nicht durch Beauftragte. Ebenso wurde an der Forschungsstrategie in exzellenter Weise gemeinsam der letzte Schliff angebracht. Letzte Anmerkungen dazu werden noch eingearbeitet und dann Ihnen allen und dem Fakultätsrat ebenfalls zur Verabschiedung vorgelegt. Die Weiterentwicklung der Digitalisierung und der Internationalisierung waren selbstverständliches und integrales Thema der Tagung und ein Qualitätsstandard mit Prozessmodell zur Schaffung neuer Studienangebote konnte vorgestellt werden – ebenso wie erste Ideen im Kollegium, dieses anzuwenden und damit weitere Studiengangsegel zu hissen. Dem FakT – diesmal Stellvertretend für alle Engagierten Frau [...] und Frau [...] als Hütträgerinnen für die Organisation unter Leitung unseres Prodekan Prof. Dr. [...] – gebührt höchste Anerkennung für die professionelle Vor-/Nachbereitung, die eine wirklich hochwertige Tagung unseres Gesamtteams ermöglicht hat.

Unsere Fakultät lebt davon, dass sich viele engagieren und Verantwortung übernehmen. Vielfalt als Ausdruck von Freiheit erfordert gesunde Wechsel in Führungspositionen bei gleichzeitiger Kontinuität in der Kultur und in unserem gemeinsam fixierten und für alle transparenten Ordnungsrahmen. In der Fakultätsleitung schauen wir auch deshalb gemeinsam konsequent und frühzeitig nach vorne. Am 30.09.2019 stehen alle Dekansämter, Fakultätsratsplätze und das Amt der Frauenbeauftragten zur Stabübergabe bereit. Bis dahin werden wir weiterhin mit all unserer Kraft in dienender Leiterschaft unser Fakultätsschiff gemäß den Richtungsentscheidungen unseres Kollegiums und der Hochschulleitung weiter steuern. Dekan und Studiendekan geben den Platz am Steuerrad ohne Neukandidatur weiter. Mit welchem Führungsteam sollen wir danach weiter segeln? Beginnen Sie jetzt schon Ihre Überlegungen und Gespräche, damit auch diese demokratischen Entscheidungen unserer gemeinsamen positiven Entwicklung zuträglich wird und im gesamten Team breit getragen werden. Auch wenn nur der dann scheidende Fakultätsrat wählen darf, ist es meine feste Überzeugung, dass gerade diese Entscheidungen von uns allen breit diskutiert werden müssen und deshalb ausreichend Vorlauf erfordern.

Beste Grüße/Kind regards
Ihr/Euer
Harald
Bolsinger

Dekan

Von: Bolsinger, Harald
Gesendet: Donnerstag, 7. April 2016 22:43
An: Personal FWiWi
Betreff: 200 Tage Fazit

Liebes FWiWi-Team,
von versch. Seiten wurde ich gebeten, unbedingt ein 100-Tage-Fazit zu ziehen und dies mitzuteilen. Nach 100 Tagen war aus meiner Sicht noch keine Diagnose möglich, so dass ich dies auf heute verschoben habe. Vorweg darf ich betonen, dass diese punktuelle Einschätzung natürlich völlig subjektiv ist und meine eigenen Erfahrungen und Interpretationen widerspiegelt.

Viele Leistungsträger haben hier etwas aufgebaut - und tun das weiterhin - das wir gemeinsam weiterentwickeln können, indem wir vorhandene Puzzleteile zusammenfügen und bedeutsame weitere strategisch relevante Teile gezielt neu definieren. Unsere Fakultät ist eine extrem leistungsfähige Dienstgemeinschaft, die nach meiner Ansicht voller Potenzial steckt, das wir teilweise auch noch weiter heben können und in der jeder einzelne Akteur wichtig und bedeutsam ist. Dies tun wir bereits aktiv in einem strategisch sinnvollen Rahmen, der an die Hochschulstrategie anschlussfähig ist und es uns erlaubt, Prioritäten zur eigenen Profilbildung zu setzen. Operational sind wir aufgrund unserer Größe, der Knappheit von Ressourcen und der neuen Komplexität durch unser Wachstum gefordert, so weit wie nötig und konsequent zu standardisieren, um Freiraum für die strategische Gestaltung, unsere inhaltlichen Lehraufgaben und noch bessere Kommunikation untereinander zu gewinnen. Wir sind gesegnet mit zahlreichen Akteurinnen und Akteuren, die sich tatsächlich zu ihrem wissenschaftlichen Dienst, dem Lehrdienst und Befähigung durch Service am Menschen berufen fühlen und dieser Berufung versuchen, auf ihre eigene Art gerecht zu werden. Diese Vielfalt tut uns gut, ist aber gleichzeitig eine unserer größten Herausforderungen. Echtes Vertrauen und sichtbare Verantwortungswahrnehmung scheinen derzeit deshalb unsere beiden kulturell essentiellen Schlüsselfaktoren zu sein, die es gemeinsam weiterzuentwickeln gilt.

Fazit: Wir sind eine starke und vielfältige Truppe, deren Leistung insgesamt bereits beachtlich ist und die vor allem durch systematisches, vertrauensvoll selbstverantwortliches Zusammenwirken noch Größeres erreichen kann.

Bitte geben Sie gerne Feedback, wie Sie das sehen und wo/wie aus Ihrer Sicht unser vertrauensvoll selbstverantwortliches Zusammenwirken noch besser gefördert werden kann.

Beste Grüße

Ihr/Euer

Harald

Bolsinger

6.2.8 WS 2018/19 – Weihnachtswerteevent FWiWi-Werte lebendig machen

FWiWi-Werte lebendig (Werteevent 12/2018) – Motto: Es komm ein Schiff geladen

Plenum: Werteimpuls Dekan => Internes Segel & Bayerische Verfassung

Bildung von Arbeits-/Diskussionsgruppen => Tischgemeinschaften

Gruppenarbeit: Diskussion/Erarbeitung individueller Schwerpunktsetzungen für 2019, gegenseitige Vorstellung an Tischgemeinschaften

Ziel: WENIGER IST MEHR – Wo und wie kann einer unserer Werte wachsen indem ich/wir etwas weg lassen, reduzieren, minimieren?

- Welcher unserer Werte ist eines Ihrer Segel für 2019 das Ihnen Rückenwind verschafft und Ihren Bedürfnissen entspricht?
- Wie kann dieser Wert lebendig werden?
- Wie können wir in der Fakultät dazu beitragen?

Was will ich konkret tun? => EIN Punkt pro Person.

Optional: Darstellung exemplarischer Ergebnisse im Plenum

Zusammenfassung, Schluss und Ausklang

6.2.9 SS 2019 – Werteerinnerng

Wissen über FWiWi-Werte

Liebe Studierende an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften,

ein herzliches „Willkommen an Bord“ aus der Kapitänskajüte zu Ihrer neuen Sommersemesterreise! Kennen Sie schon das neue [FWiWi-Orientierungsvideo](#), das MM-Studierende als Projekt produziert haben bereits? Unsere gemeinsame Entdeckungsfahrt ist ja bereits voll im Gange: Sie kennen zwischenzeitlich Ihre Kajütenpläne, die für Sie zuständige Besatzung und sicher sind auch einige Landgänge mit unseren erfahrenen Scouts auf Ihrer Agenda. Wir haben auch diesmal keine Mühe gescheut, um Ihnen ein professionelles und aktuelles Lehrprogramm auf die Beine zu stellen, so dass Ihr Wissen weiterwachsen kann.



Wissen Sie, was Wissen eigentlich ausmacht? Es beginnt mit Glauben. Wahrer, gerechtfertigter Glaube an Behauptungen oder Sachverhalte macht Wissen aus. Damit hat es drei Voraussetzungen: die tatsächliche Wahrheit, den Glauben an die Richtigkeit und die Rechtfertigung dieses Glaubens. Neben logischem und empirischem Wissen existiert auch metaphysisches Wissen – z.B. über Werte. Das Streben nach Werteverwirklichung beeinflusst unser Handeln ganz maßgeblich. Das gerät oft in Vergessenheit. Aber nicht bei uns....

Aktuell | engagiert | hochwertig | international | praxisorientiert | professionell | respektvoll – das sind unsere Werteleitsterne. Wir haben diese gemeinsam mit Ihnen fixiert und aus tausenden von Einzelmeinungen diskursethisch unsere [mehrWERTEerklärung](#) erarbeitet. Dabei hatten wir tolle Unterstützung aus dem BW-Schwerpunkt Organisationsentwicklung. Nun wollen wir es wirklich wissen! Nach Durchlaufen obigen Prozesses, ist der Glaube an die Richtigkeit dieser Werte bei uns an der Fakultät gerechtfertigt. Die Wahrheit als Kriterium für Wissen, zeigt sich aber nur in der Praxis. **Wir möchten wissen, dass diese Werte wahrhaftig unsere Werte sind! Spiegeln Sie als Studierende uns allen wider, wenn sich diese Werte im Handeln unserer Besatzung zeigen (Lob). Weisen Sie darauf hin, wenn sie sich nicht zeigen (Kritik). Handeln Sie selbst gemäß dieser Werte!** Nur so können wir gemeinsam Gewissheit über unsere FWiWi-Kultur erlangen.

Übrigens – unsere Galionsfigur ist kein Zufall. Delfine haben die größte relative Hirnmasse im Tierreich. Sie sind kooperative und friedfertige Säugetiere mit hoher Intelligenz. Damit sind sie ein Symbol für das was wir unter anderem als erstrebenswerte Bildungsziele erachten. In diesem Sinne viel Erfolg bei Ihrer persönlichen Wissens- und Kompetenzentwicklung in den kommenden Monaten und darüber hinaus!



Ihr
Prof. Dr. Harald J. Bolsinger

[Bilingual mit englischer Übersetzung versandt und im Nachgang 2 Wochen auf FWiWi-Website als Startseitenmeldung hinterlegt.]

6.3 Werteoperationalisierung

6.3.1 Qualitative Befragung WS2017/2018 – Online: Fragebogendesign

Abschnitt A: Kohorte

1. Geschlecht – 3 Möglichkeiten
2. Alter
3. Status - PFLICHTFRAGE
 - 3.1 Student/in
 - 3.2 Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in
 - 3.3 Nichtwissenschaftliche/r Mitarbeiter/in
 - 3.4 Externer Partner Wissenschaftsbereich
 - 3.5 Externer Partner Praxisbereich

Abschnitt B1 (→ alle): Wertekonkretisierung mit Gegenpolen

1. Konstrukt >>engagiert<<

Welche Verhaltensweisen assoziieren Sie mit der Eigenschaft **engagiert**?

Denken Sie hierbei an das Verhalten von Studierenden, Dozenten und Verwaltungsmitarbeitern im Hochschulkontext.

Welches Verhalten drückt für Sie **vorbildliches Engagement** aus?

Welche Verhaltensweisen drücken für Sie **geringes/kein Engagement** aus?

2. Konstrukt >>aktuell<<

Wie drückt sich für Sie **Aktualität** in der Hochschule aus? Beispielsweise im Bereich Lehrinhalte oder auch zu Informationen zum Studienalltag.

Wie zeigt sich im Hochschulkontext ein **hoher Grad an Aktualität**?

Wann würden Sie im Hochschulkontext von **geringer/keiner Aktualität** sprechen?

3. Konstrukt >>praxisorientiert<<

Für die FHWS als Hochschule für angewandte Wissenschaften ist die **Praxisorientierung** ein herausragendes Kriterium in Forschung und Lehre. Ebenso spielt die Praxisorientierung im beruflichen Alltag eine wesentliche Rolle bei der Bewältigung von real auftretenden Herausforderungen.

Wie zeigt sich ein **hohes Maß an Praxisorientierung**?

Was charakterisiert für Sie ein **geringes Maß an Praxisorientierung**?

4. Konstrukt >>hochwertig<<

Die FHWS verfolgt das Ziel der kontinuierlichen Steigerung der Qualität der Lehre und damit verbunden die fachliche und persönliche Kompetenzentwicklung.

Wie definieren Sie **hochwertige** Forschung und Lehre?

Wann ist Forschung und Lehre aus Ihrer Sicht **nicht hochwertig**?

5. Konstrukt >>international<<

Das Thema **Internationalisierung** rückt immer mehr in den Fokus der Hochschule.

Wie wird eine **internationale Ausrichtung** der Fakultät aus Ihrer Sicht spürbar?

Wann kann man **nicht** von einer **internationalen Ausrichtung** der Fakultät sprechen?

6. Konstrukt >>respektvoll<<

Welche Verhaltensweisen verbinden Sie mit der Eigenschaft respektvoll. Denken Sie hierbei an den Umgang von Studierenden, Dozenten und Verwaltungsmitarbeitern untereinander und miteinander.

Welches Verhalten zeichnet für Sie **respektvollen Umgang** aus?

Welche Verhaltensweisen drücken für Sie **geringen/keinen respektvollen Umgang** aus?

7. Konstrukt >>professionell<<

Wie drückt sich für Sie **Professionalität** in der Hochschule aus? Denken Sie beispielsweise an den Bereich der Lehre oder auch den Auftritt von Fakultätspersonals und Studierenden.

Welches Verhalten steht für einen **hohen Grad an Professionalität**?

Welches Verhalten verweist auf **geringe/keine Professionalität**?

Abschnitt B2 (→ alle): Wertekonkretisierung (optional) eindimensional

1. Konstrukt >>verantwortungsvoll<<

Beschreiben Sie was für Sie **verantwortungsvoll** bedeutet. Welche konkreten Handlungen im Hochschulalltag verbinden Sie damit?

2. Konstrukt >>menschenorientiert<<

Beschreiben Sie was für Sie **Menschenorientierung** im Hochschulalltag bedeutet. Was zeichnet für menschenorientiertes Handeln aus?

3. Konstrukt >>demütig<<

Beschreiben Sie was für Sie **demütig** bedeutet. Welche Verhaltensweisen im Hochschulkontext assoziieren Sie mit der Eigenschaft **demütig**?

4. Konstrukt >>vielfältig<<

Beschreiben Sie was für Sie **vielfältig** bedeutet. Wie zeigt sich in Bereichen der Hochschule echte Vielfalt?

5. Konstrukt >>reflexionsfähig<<

Beschreiben Sie was für Sie **reflexionsfähig** bedeutet. Welche konkreten Handlungen und Haltungen von Fakultätsmitgliedern und –organen verbinden Sie mit dieser Fähigkeit?

6. Konstrukt >>rechenschaftsbreit<<

Beschreiben Sie was für Sie **rechenschaftsbereit** bedeutet. Was zeichnet ein **sinnvolles** Maß an Rechenschaftsbereitschaft für Sie aus? Wo sehen Sie Grenzen?

7. Konstrukt >>wahrheitsliebend<<

Beschreiben Sie was für Sie **wahrheitsliebend** bedeutet. Welche Verhaltensweisen und Haltungen verbinden Sie mit der Eigenschaft **wahrheitsliebend**?

8. Konstrukt >>frei<<

Beschreiben Sie was für Sie **Freiheit im Hochschullalltag und -kontext** bedeutet. Wie zeigt sich Freiheit ganz konkret?

9. Konstrukt >>kooperativ<<

Beschreiben Sie was für Sie **kooperativ** bedeutet. In welchen Bereichen erachten Sie Kooperationsbereitschaft als besonders wichtig?

Denken Sie hierbei an das Verhalten von Studierenden, Dozierenden, Praxispartnern und Verwaltungsmitarbeitenden im Hochschulkontext.

10. Konstrukt >>unabhängig<<

Beschreiben Sie was für Sie **unabhängig** bedeutet. Wie zeigt sich Unabhängigkeit von Personen und Organen/Gremien der Fakultät?

11. Konstrukt >>selbstbestimmt<<

Beschreiben Sie was für Sie **selbstbestimmt** bedeutet. Wie drückt sich selbstbestimmtes Verhalten von Personen und Organen/Gremien der Fakultät aus?

Abschnitt C (→ Personal): Wertekonkretisierung-Segel (optional) eindimensional

1. Konstrukt >>respektvoll<< (bereits unter B1)
Beschreiben Sie was für Sie **respektvoll** im Hochschularbeitskontext bedeutet.
2. Konstrukt >>wertschätzend<<
Beschreiben Sie was für Sie **wertschätzend** im Hochschularbeitskontext bedeutet. Wie drückt sich für Sie wertschätzendes Verhalten im Hochschulkontext aus?
3. Konstrukt >>freundlich<<
Beschreiben Sie was für Sie **freundlich** im Hochschularbeitskontext bedeutet. Was zeichnet Freundlichkeit im Hochschulalltag für Sie aus?
4. Konstrukt >>gleichberechtigt<<
Beschreiben Sie was für Sie **gleichberechtigt** im Hochschularbeitskontext bedeutet. Was charakterisiert für Sie ein **hohes** Maß an Gleichberechtigung?
5. Konstrukt >>transparent<<
Beschreiben Sie was für Sie **transparent** im Hochschularbeitskontext bedeutet. In welchem Hochschulkontext erkennen Sie regelmäßig einen **hohen/geringen Grad** an Transparenz?
6. Konstrukt >>teamorientiert<<
Beschreiben Sie was für Sie **teamorientiert** im Hochschularbeitskontext bedeutet. Welche Verhaltensweisen drücken ein **hohes** Maß an Teamorientierung für Sie aus?
7. Konstrukt >> vertrauensvoll<<
Beschreiben Sie was für Sie **vertrauensvoll** im Hochschularbeitskontext bedeutet. Was charakterisiert für Sie ein **hohes Maß** an Vertrauen im Hochschulalltag?

6.3.2 Vorschlag zu einer Grundwerteerklärung aus Studierendenprojekt SS2018

Unser Handeln an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt leiten sieben Werteleitsterne.

Was die Werteleitsterne im täglichen Umgang für uns bedeuten, legen **wir** in einer gemeinsamen Grundwerteerklärung **fest**. An der Erstellung waren alle Anspruchsgruppen unserer Fakultät beteiligt. Diese besteht aus den Professoren, den Dozenten und den Mitarbeitern aus dem Wissenschaftsbereich, den Mitarbeitern aus dem nichtwissenschaftlichen Bereich, den Studierende sowie den externen Partnern.

ENGAGIERT



Motiviert

Hilfsbereitschaft

Fleißig

Mehrarbeit

Interesse zeigen

Innerhalb der Fakultät unterstützen wir uns gegenseitig und zeigen Interesse für die Belange Anderer. Wir sind bereit zusätzliche Verantwortung auch außerhalb unseres Aufgabengebiets zu übernehmen

PROFESSIONELL



Fachwissen

strukturiertes Vorgehen

Vorbereitung

Sachlich

Kompetent

Die Vorbereitung auf gemeinsame Veranstaltungen ist für uns selbstverständlich und führt zu einem zielorientierten Arbeiten. An unserer Fakultät legen wir Wert auf Pünktlichkeit und bleiben sachlich. Wir steigern unsere Kompetenz durch hohes Fachwissen und strukturiertes Handeln.

PRAXISORIENTIERT



Projektarbeit

Realitätsnah

Praxissemester

Fallbeispiele

externe Partner

Durch den Einsatz **digitaler** Instrumente und neuer Methoden sind wir immer auf dem neuesten Stand und operieren als moderne Fakultät der FH-WS. Wir integrieren das Tagesgeschehen aus Politik und Wirtschaft in unsere tägliche Arbeit. Unsere Lehre stützt sich auf aktuelle Quellen und Informationen.

AKTUELL



moderne Technik

aktuelle Methoden

Tagesthemen

up-to-date

neue Erkenntnisse

Durch den Einsatz digitaler Instrumente und neuer Methoden sind wir immer auf dem neuesten Stand und operieren als moderne Fakultät der FH-WS.

Wir integrieren das Tagesgeschehen aus Politik und Wirtschaft in unsere tägliche Arbeit. Unsere Lehre stützt sich auf aktuelle Quellen und Informationen.

HOCHWERTIG



Qualität

Sorgfältig

gut begründet

Nachhaltig

fundiertes Wissen

An der Fakultät arbeiten wir nachhaltig und sorgfältig auf einem hohen Niveau. Unsere Arbeitsmittel und -materialien fördern eine hochwertige und gründliche Tätigkeit. Die vermittelten Lehrinhalte zeigen eine vorbildliche Qualität und basieren auf einem fundierten Wissen.

RESPEKTVOLL



Wertschätzung

Gleichbehandlung

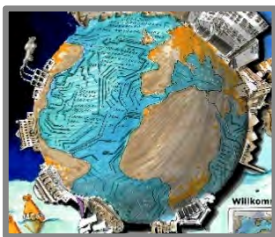
Freundlichkeit

Akzeptanz

Zuhören

Im täglichen Umgang an der Fakultät begegnen wir uns auf Augenhöhe und bringen uns gegenseitig Wertschätzung entgegen. Wir arbeiten fair miteinander und pflegen höfliche Umgangsformen. Anderen Meinungen gegenüber sind wir aufgeschlossen und zeigen uns kompromissbereit.

INTERNATIONAL



Interkulturelle Offenheit

Integration

Auslandserfahrung

Sprachkenntnisse

Globale Zusammenarbeit

Wir fördern das Verständnis für anderen Kulturen durch ein weitreichendes Netzwerk von internationalen Partnerhochschulen. Die Fakultät bietet ein großes englisch sprachiges Kursangebot und ermöglicht dadurch die Vielfältigkeit und Zusammenarbeit von unterschiedlichen Nationalitäten.

6.4 GABEK-Analyse: Hintergrundinformationen

6.4.1 Anfragemail für qualitatives Interview (Du-Form, weiblich)

Liebe XXX

um zu identifizieren, ob und wenn ja wie sich unsere Fakultät WiWi aus Deiner Sicht verändert hat, würde ich gerne ein qualitatives Interview mit Dir führen. Nachdem Du die Fakultätskultur schon lange Jahre wahrnimmst, bist Du eine perfekte Ansprechpartnerin dafür. Ich plane, mehrere solche Interviews zu führen. Alle Aussagen werden anonymisiert verwendet und fließen aggregiert in eine Gesamtauswertung mit ein. Darf ich mit Dir rechnen? Wann wäre für Dich ein passender Termin für eine Stunde Gespräch?

Leitfragen dazu sind:

- Wie nehmen Sie die aktuelle Kultur unserer Fak. wahr? Bitte beschreiben Sie anhand von Beispielen.
- Wie würden Sie die Kultur vor 5 Jahren beschreiben? Bitte beschreiben Sie anhand von Beispielen.
- Wie würden Sie die Kultur vor 10 Jahren beschreiben? (sofern Antwort möglich) Bitte beschreiben Sie anhand von Beispielen.
- Was sind aus Ihrer Sicht wesentliche Veränderungen? Welche davon empfinden Sie als positiv, welche als negativ? Welche davon sind für Sie persönlich von Bedeutung? In welcher Form?
- Falls sich etwas verändert hat: Warum kam es zu der wahrgenommenen Veränderung? Was waren die wesentlichen Faktoren, die zur Veränderung geführt haben? Welche Bedeutung hatte dabei der Werte- und –strategiefindungsprozess der letzten 4 Jahre? Schätzen Sie die Veränderungen als langfristig nachhaltig ein? Falls ja, warum? Falls nein, warum? Was würde helfen, positive Veränderung für die Fakultät langfristig zu sichern?

Beste Grüße/Kind regards, Dein Harald

6.4.2 Anfragemail für qualitatives Interview (Sie-Form männlich)

Lieber Herr XXX

um zu identifizieren, ob und wenn ja, wie sich unsere Fakultät WiWi aus Ihrer Sicht verändert hat, würde ich gerne ein qualitatives Interview mit Ihnen führen. Nachdem Sie die Fakultätskultur schon lange Jahre wahrnehmen, sind Sie ein perfekter Ansprechpartner dafür. Ich plane, mehrere solche Interviews zu führen. Alle Aussagen werden anonymisiert verwendet und fließen aggregiert in eine Gesamtauswertung mit ein. Darf ich mit Ihnen rechnen? Wann wäre ein passender Termin für eine Stunde Gespräch?

Leitfragen dazu sind:

- Wie nehmen Sie die aktuelle Kultur unserer Fak. wahr? Bitte beschreiben Sie anhand von Beispielen.
- Wie würden Sie die Kultur vor 5 Jahren beschreiben? Bitte beschreiben Sie anhand von Beispielen.
- Wie würden Sie die Kultur vor 10 Jahren beschreiben? (sofern Antwort möglich) Bitte beschreiben Sie anhand von Beispielen.
- Was sind aus Ihrer Sicht wesentliche Veränderungen? Welche davon empfinden Sie als positiv, welche als negativ? Welche davon sind für Sie persönlich von Bedeutung? In welcher Form?
- Falls sich etwas verändert hat: Warum kam es zu der wahrgenommenen Veränderung? Was waren die wesentlichen Faktoren, die zur Veränderung geführt haben? Welche Bedeutung hatte dabei der Werte- und –strategiefindungsprozess der letzten 4 Jahre? Schätzen Sie die Veränderungen als langfristig nachhaltig ein? Falls ja, warum? Falls nein, warum? Was würde helfen, positive Veränderung für die Fakultät langfristig zu sichern?

Beste Grüße/Kind regards

Ihr Harald Bolsinger

6.4.3 GABEK Ausdrucksliste: Absolute Häufigkeiten, Synonymfestlegung

+ 52	Veränderung	A02 B02 B04 C01 C02 C03 C04 D03 F03 G01 G03 G04 G05 G07 H03 H05 H15 I03 I06 I10 I11 I13 I14 J01 J02 J03 J04 K01 K04 K09 M01 M03 M04 M15 O03 O05 O09 P01 P02 P03 Q01 Q02 Q05 Q10 Q14 R01 R02 O08 R03 D08 R11 M07
+ 30	Dekan	B02 D08 E01 E04 E08 E12 F01 G05 G06 H06 H07 H09 H14 H16 K02 K03 K04 K09 M07 M08 N02 N03 N04 P11 Q04 Q05 Q12 Q13 R12 J03
	25 Werteprozess	A02 B04 D08 D09 E05 E08 G05 H03 I03 K05 L07 M06 O07 O09 O10 O13 P08 Q01 Q08 Q09 R06 R07 R10 R12 R15
+ 22	Gemeinschaft	M12 M14 M15 O08 Q04 Q08 Q11 R03 R04 R12 R13 R14 R08 Q10 M01 E11 R01 K07 Q02 R01 H07 J05
+ 20	Transparenz	E06 E11 G08 H02 H12 H13 I11 M04 M05 M09 O05 O08 P02 P04 R04 R05 R13 Q14 G02 I08
+ 20	Kollegen	I02 K01 M01 M08 M15 P07 D06 H15 I12 O13 Q04 M10 A01 A02 M10 P12 Q09 D02 K10 B03
+ 19	Fakultätsschiff	C02 C03 C04 H07 L08 M12 M13 M14 M15 N01 O06 O12 P06 P08 P09 Q12 R07 R14 I01
+ 18	Verwaltung	H15 I01 I03 K07 P05 Q11 R01 R02 R06 R10 D02 D07 F03 K01 K02 K03 M06 I06
+ 18	Veränderung_nachhaltig	G06 G08 H08 K09 L08 M14 N03 O11 P06 Q12 R15 O10 D08 C04 R09 D07 G07 F04
+ 17	positiv	E05 N04 Q02 R12 E11 J02 I06 R07 R06 H15 F03 C04 K11 Q14 I03 F03 O05
+ 15	Strategieprozess	H03 I09 I10 J02 J04 J05 K06 M02 M10 O09 R07 D05 E05 H08 M08
+ 15	Gemeinsamkeit	E03 H09 J03 O07 P08 R10 H10 I13 L02 O11 Q11 R06 R07 I08 M15
+ 14	Kultur	F01 G01 H02 L07 N04 O01 P07 R02 I01 I02 L01 Q14 R01 E01
+ 14	Grabenkämpfe	M07 O07 R08 G01 H01 Q06 H01 H05 D06 E12 G01 H01 I09 H02
+ 14	Entwicklung	E02 J06 P07 Q08 F01 I14 Q09 Q10 L03 J04 O09 J05 L04 E12
+ 12	Gleichbehandlung	I12 M07 H12 H13 H16 O08 D03 H07 G05 D05 Q04 H05
+ 12	Professoren	I01 I04 I07 P10 Q10 Q11 R02 R06 R10 A03 H11 H02
+ 11	Wertschätzung	D03 D07 F01 F02 I05 I11 M03 N02 Q01 R05 O13
+ 11	Vertrauen	B02 H12 H14 H16 K08 K09 Q05 K01 E04 Q11 R13
+ 11	Führung	D01 D09 F04 G05 K03 Q02 R12 P02 P04 Q03 D07
+ 10	Umsetzung	E05 H09 I10 I14 J05 M02 M10 O12 L08 P06
+ 9	wichtig	E05 O07 P06 Q08 R12 N01 K03 P07 E06
+ 9	Kommunikation	K09 O08 O11 K02 H04 G08 K01 Q06 Q09
+ 9	diskutieren	H10 L01 O11 L05 H09 J04 D06 Q09 B03
+ 9	Aktivierung_aller	J06 M09 O09 P01 P03 H16 O13 M10 H07
+ 9	Wiederholung	E09 O11 Q12 R15 Q07 M14 B03 I05 P07
	9 Zusammenarbeit	E04 I02 I03 I07 M06 Q01 Q14 R02 R09

+ 8	Konsequenz	I10 I12 J02 J05 M02 I13 H08 L08
+ 8	Zeit	E09 H02 N03 P07 K02 H01 E12 I11
+ 8	Werte	E10 H08 H16 O07 P12 Q10 A01 B04
+ 8	Engagement	H15 I09 L03 M08 R04 L04 R08 R09
+ 8	früher	H05 Q03 Q06 Q07 R04 R08 E01 E07
+ 7	Professionalität	I06 I12 J01 L03 L05 O02 O07
	Werteleitsterne	I10 I11 K05 L03 O01 Q01 Q12
+ 7	Außenwahrnehmung	J02 M13 N01 O05 P06 C01 O08
+ 7	Kollegen_vereinzelt	M05 P11 R11 L04 E11 M09 L04
+ 7	eher_unkooperativ	A03 P10 I04 I04 P10 P05 M05
+ 7	Vorbild	H14 K03 D09 P12 Q13 Q12 R15
+ 6	sichtbar	C03 E03 H13 O02 O04 O07
+ 6	Beteiligung	E11 H10 M10 E06 P08 G07
+ 6	Umgang_kollegialer	F04 G03 F01 D02 K04 G01
+ 6	gut	A01 B04 D03 P02 Q05 B01
+ 6	Machtausübung	H05 K11 R10 E01 D10 P02
+ 5	Veranstaltungen_gemeinsame	E10 E03 R15 R15 H10
+ 5	nicht_ernst_genommen	K05 O10 D04 Q07 R11
+ 5	Verantwortungsübertragung	R09 Q05 Q04 Q05 O08
	Respekt	K01 K02 M03 P05 R05
+ 5	Gerechtigkeit	H05 H06 H04 D09 D10
+ 5	Thematisierung	Q12 E10 M14 O12 K05
+ 5	Klausurtagungen_gemeinsam	Q11 R03 E10 R06 O04
+ 5	vorlebt	E08 H07 H14 N03 L07
	Symbol	C02 M12 O06 O12 P06
+ 5	erlebbar	J06 P06 E09 D10 H07
+ 5	Verhalten	I12 I13 K03 K05 H08
+ 5	Digitalisierungsstrategie	D04 H09 K07 K08 R07
+ 5	angenehm	D03 H04 N02 D01 Q11
+ 4	Regelungen	I12 J01 I13 L05
+ 4	Neuberufungen	G07 H08 P08 K10
+ 4	einbringen	D06 M09 P08 O03
+ 4	Studiengänge	L02 L03 O04 O03
+ 4	Fakultätsratsprotokolle	E06 G08 H12 O05
+ 4	Bürokratisierung	K08 G04 K07 G04
+ 4	verbessert	K09 M06 R02 Q01

+	4	Machtspiele_politisch	M11 P02 E12 E07
+	3	Arbeitsinhalte	I08 R05 H02
+	3	schwierig	I02 Q03 D05
+	3	Fakultätsrat	E07 I05 P04
+	3	Beschluss	L05 D05 E07
+	3	Weiterentwicklung	H10 L02 B01
+	3	Profilierung	J06 P06 K06
+	3	kritisch	H11 L01 D01
	3	Diener	H07 N04 Q13
+	3	Arbeitskultur_sinnvolle	M01 M02 F04
+	3	Vielfalt	M12 O03 O08
	2	weiterentwickelt	P09 R15
	2	ausnutzen	H16 P11
	2	Prodekan	G06 K04
	2	zu_Beginn	B02 D01
	2	wohlwollend	H09 L01
	2	Widerstand_einzeln	D04 I11
	2	Berufungsverfahren	H13 M11
+	2	Mittelzuteilung	M09 E02
	2	Belange_der_Mitarbeiter	F02 L06
	2	wertschätzend	I03 Q14
	2	Wechsel	E12 K11
	2	Werte_abbilden	C04 L08
	2	Internationalität	L03 O04
	1	Studierende	M13
	1	zieht_Leute_an	A03
	1	ziehen_an_einem_Strang	H09
	1	zusammengewachsen	R06
	1	Vorurteil	P05
	1	Wunsch_nach_einem_Verhaltenskodex	Q07
	1	abgenommen	D06
	1	Zusammenarbeit_erschwert	P10
	1	zu_viel_des_Guten	G05
	1	Akzeptanz	O06
	1	demotivierend	G02
	1	Zukunft_direkte	G06

1	Widerstand	D04
1	wesentlich	O09
1	Wir-Gefühl	R14
1	Wertschätzend	H04
1	Frustration	D05
1	Zu-/Abneigung_persönliche	H06
1	Abmahnung	E04
1	Wandel_verstärken	H08
1	weiterführt	E08
1	Weihnachtsfeier	R15
1	Werteleitstern	P05
1	Werteprozess_toll	Q10
1	willkommen	F03
1	Studiendekan	G06
1	Gestaltungsspielraum	O08
1	Zuteilungskriterien	G02
S	0 Personalentscheidung	(Synonym = Neuberufungen)
S	0 Leute_vertrauenswürdig	(Synonym = Kollegen)
S	0 Autorität	(Synonym = Machtausübung)
S	0 Sichtbarkeit	(Synonym = Außenwahrnehmung)
S	0 schneller	(Synonym = positiv)
S	0 nicht_geändert	(Synonym = nicht_ernst_genommen)
S	0 konstruktiv	(Synonym = diskutieren)
S	0 Dynamik	(Synonym = Veränderung)
S	0 Freiwillige	(Synonym = Kollegen)
S	0 Initiativen_viele	(Synonym = Vielfalt)
S	0 Kontakt_persönlich	(Synonym = Gemeinschaft)
S	0 Misstrauen_kein	(Synonym = Vertrauen)
S	0 Auswirkungen_intnsive	(Synonym = Veränderung_nachhaltig)
S	0 Kontaktpunkte_im_echten_Leben	(Synonym = Umsetzung)
S	0 Profil_eigenes	(Synonym = Profilierung)
S	0 mitgenommen	(Synonym = Aktivierung_aller)
S	0 Thema_wichtiges	(Synonym = Thematisierung)
S	0 Teilhabe	(Synonym = Gemeinschaft)
S	0 Entwicklung_gemeinsame	(Synonym = Entwicklung)
S	0 entwickelt_schnell_und_hochwertig	(Synonym = Entwicklung)

S	0	bereichernd	(Synonym = positiv)
S	0	Führung_aufwändiger	(Synonym = Führung)
S	0	nur_manche	(Synonym = Kollegen_vereinzelte)
S	0	engagiert	(Synonym = Engagement)
S	0	Entwicklung_von_Neuem	(Synonym = Entwicklung)
S	0	echt	(Synonym = vorlebt)
S	0	immer_wieder_dieselben	(Synonym = Kollegen_vereinzelte)
S	0	nicht_so_schnell	(Synonym = Zeit)
S	0	Feedbackloops	(Synonym = diskutieren)
S	0	expliziert	(Synonym = sichtbar)
S	0	entscheidend	(Synonym = wichtig)
S	0	steuern	(Synonym = Konsequenz)
S	0	Gemeinsamkeit_keine	(Synonym = Gemeinsamkeit)
S	0	besser	(Synonym = positiv)
S	0	Umsetzung_glaubwürdige	(Synonym = Umsetzung)
S	0	professionell_reflektiert	(Synonym = Professionalität)
S	0	Heimat	(Synonym = Gemeinschaft)
S	0	Narzissen	(Synonym = eher_unkooperativ)
S	0	Antworten	(Synonym = Kommunikation)
S	0	Vorgehensweise_ehrlich	(Synonym = Transparenz)
S	0	Egomanen_selbstgefällig	(Synonym = eher_unkooperativ)
S	0	Anliegen_zeitnah_behandelt	(Synonym = Zeit)
S	0	niemand_beschädigt	(Synonym = Wertschätzung)
S	0	Studiengangsportfolio	(Synonym = Studiengänge)
S	0	Bild_gemeinsames	(Synonym = Fakultätsschiff)
S	0	alle	(Synonym = Kollegen)
S	0	einfordern	(Synonym = Aktivierung_aller)
S	0	Kultur_gemeinsame	(Synonym = Kultur)
S	0	Einstellung_gute	(Synonym = positiv)
S	0	Entwicklung_gute	(Synonym = Entwicklung)
S	0	Führung_autoritär	(Synonym = Führung)
S	0	kooperativ	(Synonym = Gemeinschaft)
S	0	Realisierung	(Synonym = Umsetzung)
S	0	Top-down_begonnen	(Synonym = Dekan)
S	0	gemeinsam	(Synonym = Gemeinsamkeit)
S	0	Treffen_gemeinsame	(Synonym = Veranstaltungen_gemeinsame)

S	0	Meinungen_berücksichtigt	(Synonym = Gleichbehandlung)
S	0	Entscheidungen_kaum_akzeptiert	(Synonym = schwierig)
S	0	Verantwortung_übertragen	(Synonym = Verantwortungsübertragung)
S	0	Prozesse	(Synonym = Regelungen)
S	0	Digitalisierung	(Synonym = Digitalisierungsstrategie)
S	0	Strategie	(Synonym = Strategieprozess)
S	0	Konsens	(Synonym = diskutieren)
S	0	viel_mehr	(Synonym = positiv)
S	0	Festschreibung	(Synonym = Konsequenz)
S	0	Festlegung	(Synonym = Konsequenz)
S	0	verinnerlichen	(Synonym = Verhalten)
S	0	von_den_anderen	(Synonym = Aktivierung_aller)
S	0	stört	(Synonym = eher_unkooperativ)
S	0	Übertragung	(Synonym = Verantwortungsübertragung)
S	0	Individuen_entfalten	(Synonym = Aktivierung_aller)
S	0	Besetzung_von_Gremien	(Synonym = Fakultätsrat)
S	0	Diskriminierung_keine_mehr	(Synonym = Gerechtigkeit)
S	0	verhindert	(Synonym = Veränderung)
S	0	Kommunikation_weniger	(Synonym = Kommunikation)
S	0	Konflikte_viele	(Synonym = Grabenkämpfe)
S	0	Polarisierung	(Synonym = Grabenkämpfe)
S	0	Ungleichbehandlung	(Synonym = Gleichbehandlung)
S	0	Gespräche	(Synonym = Kommunikation)
S	0	Gremieninfos	(Synonym = Fakultätsratsprotokolle)
S	0	nach_ihrer_Gusto	(Synonym = Kollegen_vereinzelt)
S	0	roten_Faden	(Synonym = Strategieprozess)
S	0	Professoren_faul	(Synonym = eher_unkooperativ)
S	0	Taktieren_unnötig	(Synonym = Grabenkämpfe)
S	0	Commitment	(Synonym = Beteiligung)
S	0	Arbeitszeit_großer_Anteil	(Synonym = Zeit)
S	0	Praxisversager	(Synonym = eher_unkooperativ)
S	0	Chemie_passende	(Synonym = Beteiligung)
S	0	Koalitionen_schmieden	(Synonym = Grabenkämpfe)
S	0	in_jeder_Sitzung_ein_Thema	(Synonym = Wiederholung)
S	0	Kommunikation_offene	(Synonym = Kommunikation)
S	0	Taktieren	(Synonym = Grabenkämpfe)

S	0	sichern	(Synonym = Veränderung_nachhaltig)
S	0	Verwaltung_(FakT)	(Synonym = Verwaltung)
S	0	optimieren_sich_selbst	(Synonym = eher_unkooperativ)
S	0	Konferenzen	(Synonym = Klausurtagungen_gemeinsam)
S	0	Kollegen_aufgefordert	(Synonym = Kollegen)
S	0	Motivation	(Synonym = Aktivierung_aller)
S	0	Bürokratie_viel	(Synonym = Bürokratisierung)
S	0	Grundhaltung_soziale	(Synonym = Gleichbehandlung)
S	0	Regelungen_viele	(Synonym = Bürokratisierung)
S	0	sensationell	(Synonym = positiv)
S	0	Transparenz_keine	(Synonym = Transparenz)
S	0	Kollegen_alle	(Synonym = Kollegen)
S	0	miteinander_zu_kommunizieren	(Synonym = diskutieren)
S	0	Arbeitsklima_verbessert	(Synonym = Arbeitskultur_sinnvolle)
S	0	Intrigen	(Synonym = Grabenkämpfe)
S	0	Umgang_freundlicher	(Synonym = Umgang_kollegialer)
S	0	strahlt_auf_alles_ab	(Synonym = Veränderung_nachhaltig)
S	0	befügelt	(Synonym = verbessert)
S	0	Entwicklungen_weiterreichen	(Synonym = Entwicklung)
S	0	Gefühl_gutes	(Synonym = positiv)
S	0	nach_4-5_Jahren	(Synonym = Zeit)
S	0	eigeninitiativ	(Synonym = einbringen)
S	0	korrupt	(Synonym = Machtspiele_politisch)
S	0	entwickelt	(Synonym = Entwicklung)
S	0	Penetration_permanente	(Synonym = Wiederholung)
S	0	Stimmung_angenehme	(Synonym = positiv)
S	0	Mi-Do-Prof	(Synonym = Kollegen_vereinzelte)
S	0	Kommunikationskultur_positive	(Synonym = Kommunikation)
S	0	Umgang_zwischenmenschlicher	(Synonym = Umgang_kollegialer)
S	0	identifizieren_mit_der_Fakultät	(Synonym = Gemeinschaft)
S	0	für_alle	(Synonym = Gleichbehandlung)
S	0	verständnisvoller_füreinander	(Synonym = Vertrauen)
S	0	Auswirkung_schöne	(Synonym = positiv)
S	0	kollegialer	(Synonym = angenehm)
S	0	Gemeinschaft_wertschätzende	(Synonym = Gemeinschaft)
S	0	Vorleben	(Synonym = Vorbild)

S	0	thematisiert	(Synonym = Thematisierung)
S	0	Klausurtagung	(Synonym = Klausurtagungen_gemeinsam)
S	0	lebendig	(Synonym = erlebbar)
S	0	Strukturschaffung	(Synonym = Strategieprozess)
S	0	beteiligt	(Synonym = Beteiligung)
S	0	kameradschaftlich	(Synonym = Gemeinschaft)
S	0	ohne_ändern	(Synonym = Machtspiele_politisch)
S	0	teamorientiert	(Synonym = Gemeinschaft)
S	0	Faktor_wesentlicher	(Synonym = wichtig)
S	0	gebildet	(Synonym = Veränderung)
S	0	immer_wieder_neu	(Synonym = Wiederholung)
S	0	Beziehung_verbesserte	(Synonym = positiv)
S	0	transparent	(Synonym = Transparenz)
S	0	Vorbildfunktion	(Synonym = Vorbild)
S	0	nicht_vertrauensvoll	(Synonym = Vertrauen)
S	0	Betroffene	(Synonym = Kollegen)
S	0	Gleicher_unter_Gleichen	(Synonym = Gleichbehandlung)
S	0	Vorbilder	(Synonym = Vorbild)
S	0	Sommerwanderung	(Synonym = Veranstaltungen_gemeinsame)
S	0	glaubwürdig	(Synonym = Gerechtigkeit)
S	0	Mittel_begrenzt	(Synonym = Mittelzuteilung)
S	0	hervorgerufen	(Synonym = Veränderung)
S	0	Macht_keine	(Synonym = Machtausübung)
S	0	Haltungsänderungen	(Synonym = Veränderung_nachhaltig)
S	0	Vergangenheit	(Synonym = früher)
S	0	von_oben	(Synonym = Führung)
S	0	Machtanspruch_kein_unbedingter	(Synonym = Machtausübung)
S	0	Paradigmenwechsel	(Synonym = Veränderung_nachhaltig)
S	0	Beziehungen_besser	(Synonym = positiv)
S	0	miteinander_abstimmen	(Synonym = diskutieren)
S	0	gelebt	(Synonym = erlebbar)
S	0	Grüppchen_einzelne	(Synonym = Grabenkämpfe)
S	0	Kultur_keine	(Synonym = Kultur)
S	0	Klausurtagungen	(Synonym = Klausurtagungen_gemeinsam)
S	0	Aktive	(Synonym = Kollegen)
S	0	Teil_der_Fakultät	(Synonym = Gemeinschaft)

S	0	Meinung_einzeln	(Synonym = Gleichbehandlung)
S	0	Seilschaften	(Synonym = Grabenkämpfe)
S	0	schwierig_durchzudringen	(Synonym = schwierig)
S	0	einfacher	(Synonym = gut)
S	0	integriert	(Synonym = Gemeinsamkeit)
S	0	nicht_berücksichtigt	(Synonym = nicht_ernst_genommen)
S	0	Fakultätsstrategie	(Synonym = Strategieprozess)
S	0	beschlossen	(Synonym = Beschluss)
S	0	Gemeinschaft_keine	(Synonym = Gemeinschaft)
S	0	nicht_unter_die_Räder_kommen	(Synonym = Grabenkämpfe)
S	0	Engagement_mangelndes	(Synonym = Engagement)
S	0	Hierarchie	(Synonym = Machtausübung)
S	0	gegenüber_allen	(Synonym = Gleichbehandlung)
S	0	verändert	(Synonym = Veränderung)
S	0	Kollegium	(Synonym = Kollegen)
S	0	deutlich_wahrgenommen	(Synonym = Außenwahrnehmung)
S	0	Dekanat	(Synonym = Verwaltung)
S	0	reflektieren	(Synonym = diskutieren)
S	0	notwendig_gemacht	(Synonym = Veränderung_nachhaltig)
S	0	regelmäßig	(Synonym = Wiederholung)
S	0	Bedeutsamkeit_der_Fakultät	(Synonym = wichtig)
S	0	uns_selbst	(Synonym = Kollegen)
S	0	gelingen	(Synonym = positiv)
S	0	nicht_ganz_verinnerlicht	(Synonym = nicht_ernst_genommen)
S	0	Engagement	(Synonym = Engagement)
S	0	ausschlaggebend	(Synonym = wichtig)
S	0	angenehm	(Synonym = angenehm)
S	0	Hochwertig	(Synonym = Professionalität)
S	0	konservieren	(Synonym = Veränderung_nachhaltig)
S	0	Vertrauensvorschuss	(Synonym = Vertrauen)
S	0	Umgang_besserer	(Synonym = Umgang_kollegialer)
S	0	neu_entstanden	(Synonym = Weiterentwicklung)
S	0	engagiert_nicht	(Synonym = Engagement)
S	0	skeptisch	(Synonym = kritisch)
S	0	Gutes	(Synonym = gut)
S	0	fair	(Synonym = Gerechtigkeit)

S	0	Professor	(Synonym = Professoren)
S	0	Beruf_des_Professors	(Synonym = Professoren)
S	0	Fakultätsmitglieder	(Synonym = Kollegen)
S	0	Arbeit_inhaltliche	(Synonym = Arbeitsinhalte)
S	0	Fachkollegium	(Synonym = Kollegen)
S	0	Tagungen	(Synonym = Veranstaltungen_gemeinsame)
S	0	Fakultätskultur	(Synonym = Werte)

6.5 GABEK-Analyse: Sinneinheiten und Bewertungscodierung

B1 = Ist-Situation

B2 = Soll-Situation

A01

Aktuelle Kultur unserer Fakultät innerhalb der Fächer ist bei den meisten jetzt sehr gut.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Werte	+		A		
Kollegen	+		B		
gut			C		

A02

Der Werteprozess hat die Menschen in der Fakultät teilweise verändert.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Werteprozess	+		A		+
Kollegen	o		B		
Veränderung	+		C		

A03

Der Beruf des Professors zieht Leute an, die unter Umständen schon eher unkooperativ sind.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
Professoren			A	+
eher_unkooperativ	-		B	

B01

Ich sehe es wirklich so, es ist so viel Gutes neu entstanden.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
gut			A	
Weiterentwicklung	+		B	

B02

Am Anfang war nicht klar, wie es sich verändern wird, da viele Dinge politisch ausgerichtet sind und zunächst Vertrauen in den Dekan erfordern.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Vertrauen	o		A		
Veränderung	o		B		
Dekan			C		

B03

Uns selbst immer und immer wieder regelmäßig zu reflektieren, das würde ich mir sehr wünschen!

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Kollegen		+	A		
Wiederholung		+	B		
diskutieren		+	C		

B04

Unsere Kultur hat sich durch die Werte stark verändert und ich nehme es als sehr positiv wahr.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Werte	+		A			
Werteprozess	+		B		+	
Veränderung	+		C			
gut			D			

C01

Die Veränderung der Fakultät habe ich deutlich wahrgenommen.

Kriterien:

Lehrperson

Fakultätsextern

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
Veränderung		o	A	+
Außenwahrnehmung		o	B	

C02

Das Fakultätsschiff war ein schönes Symbol der Veränderung.

Kriterien:

Lehrperson

Fakultätsextern

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Fakultätsschiff	+		A		
Symbol	+		B		
Veränderung			C		

C03

Mit dem Fakultätsschiff wurde für mich sichtbar, was sich alles verändert hat.

Kriterien:

Lehrperson

Fakultätsextern

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Fakultätsschiff			A		
sichtbar			B		
Veränderung	o		C		

C04

Das Fakultätsschiff ist ein schönes Bild dafür, was sich verändert hat. Es ist sehr gut gelungen, Veränderung zu konservieren und Eure Werte abzubilden.

Kriterien:

Lehrperson

Fakultätsextern

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Fakultätsschiff	+		A				
positiv			B				
Veränderung			C				
Veränderung_nachhaltig	+		D				
Werteprozess	+		E				

D01

Obwohl ich am Anfang etwas skeptisch war, fand ich die Art und Weise, wie Du das Amt ausgefüllt hast, sehr, sehr angenehm.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
kritisch			A		
Führung	+		B		+
angenehm	+		C		

D02

Es ist deutlich besser als es vor 5 Jahren war. Besserer Umgang im Dekanat mit den Mitarbeitern und untereinander.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Verwaltung	+		A		
Umgang_kollegialer	+		B		
Kollegen	+		C		

D03

Es hat sich sehr sehr positiv verändert, weil die Fakultätsleitung Wertschätzung gegenüber allen zeigt. Das ist angenehm.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Wertschätzung	+		A			+	
Gleichbehandlung	+		B			+	
angenehm	+		C				
Veränderung	+		D		+		
gut			E				

D04

Großer Widerstand gegen digitale Lehre - das wurde nicht berücksichtigt. Widerstand einzelner fällt unter den Tisch, wenn Ihr als Führungsmannschaft etwas wollt.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Digitalisierungsstrategie	-		A		+
nicht_ernst_genommen	-		B		
Widerstand_einzeln	o		C		

D05

Es ist immer noch schwierig durchzudringen mit meiner Meinung, wenn eine Fakultätsstrategie beschlossen wurde. Das erzeugt Frustration.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Strategieprozess	o		A		+		
Beschluss	-		B		+		
Frustration	-		C				
schwierig			D				
Gleichbehandlung			E		-		

D06

Ich glaube es gibt Seilschaften und einen inneren und äußeren Kreis. Allerdings hat das massiv abgenommen. Ich finde das aber gar nicht schlecht, denn wer sich einbringt kann sich auch mit anderen Aktiven abstimmen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Grabenkämpfe	-		A				
Veränderung	+		B	-			
Kollegen	o		C				
einbringen	+		D	-			
diskutieren	+		E	-			

D07

Es ist ein massiver Paradigmenwechsel von oben gekommen - vor allem im Dekanat und in der Betonung der Wertschätzung.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Veränderung_nachhaltig	+		A			
Führung	+		B			
Verwaltung	+		C			
Wertschätzung	+		D	+		

D08

Haltungsänderungen wurde durch den Dekan hervorgerufen, weil dieser die Wertediskussion so stark thematisiert hat.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Dekan	+		A	+	+	
Veränderung_nachhaltig			B			
Veränderung	+		C			
Werteprozess	+		D	+	+	

D09

Nur wenn die Führungsmannschaft selbst die innere Moral zeigt, ist der Werteprozess glaubwürdig. Es braucht Vorbilder in der Führungsmannschaft.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Führung		+	A			
Werteprozess			B			
Gerechtigkeit		+	C			
Vorbild		+	D	+	+	

D10

Die innere Moral wird auch dadurch deutlich und glaubwürdig, dass kein unbedingter Machtanspruch gelebt wird.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Machtausübung		-	A		
erlebbar		+	B		
Gerechtigkeit		+	C	-	

D11

Wenn die Fakultätsleitung, die Menschen, sich vorbildlich verhalten, entsteht eine Abstrahlwirkung und andere machen mit.

Kriterien:

Lehrperson

D12

Nur wenn dem Dekan die Werte weiterhin wichtig sind, kann die positive Veränderung konserviert werden. Es ist auch hier wieder der Mensch.

Kriterien:

Lehrperson

D13

Es war mir manchmal zu viel Wertediskussion, aber im nachhinein hat es die Kultur beeinflusst.

Kriterien:

Lehrperson

D14

Wir brauchen regelmäßige Feedbackrunden, um uns an unsere Kultur zu erinnern und sie weiterzuentwickeln.

Kriterien:

Lehrperson

E01

In der Vergangenheit hat der ausführende Kader keine Macht gehabt und keine Kompetenz etwas zu verändern.
Wir haben keine Kultur gehabt.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
früher	-		A			
Kultur			B			
Machtausübung			C			
Dekan			D			

E02

Begrenzte Mittel verhinderten Entwicklung.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
Entwicklung	o		A	
Mittelzuteilung			B	+

E03

Sommerwanderung ist ein Beispiel, wie wir Gemeinsamkeit in der Fakultät sichtbar machen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Gemeinsamkeit	+		A		
Veranstaltungen_gemeinsame	+		B		
sichtbar			C		

E04

[aus Datenschutzgründen gelöscht]

E05

Ihre Aktivitäten, die Strategieinitiativen, Werteprozess, die Quirligkeit und vielen Aktivitäten waren sehr positiv. Vor allem weil es nicht nur Ideen waren sondern die Umsetzung ist das wichtige.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Strategieprozess	+		A			+	
Werteprozess	+		B			+	
positiv			C				
Umsetzung	+		D				
wichtig			E				

E06

Das ganze ist Transparent und man hat das Gefühl beteiligt zu werden. Vor allem die ausführlichen Fakultätsratsprotokolle für alle sind ein wesentlicher Faktor dafür.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Transparenz	+		A			
Beteiligung	+		B	+		
Fakultätsratsprotokolle	+	+	C	+		
wichtig			D			

E07

Früher hat bei den meisten Sitzungen einer etwas vorgestellt und dann ist es halt direkt beschlossen worden, ohne dass man daran etwas ändern konnte.

Kriterien:

Lehrperson

Führungsverantwortung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Früher	-		A			
Fakultätsrat			B			
Machtspiele_politisch		-	C			
Beschluss			D			

E08

Des Ganze (Wertekultur) steht und fällt mit der Person des Dekans. Wenn er das nicht vorlebt und weiterführt kann es nicht funktionieren.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Werteprozess		+	A		
Dekan			B	+	
vorlebt		+	C	+	

E09

Es muss immer wieder thematisiert werden, damit es lebendig bleibt. Die Zeit birgt die Gefahr des Vergessens. Nachhaltig wirds nur wenn es dauerhaft bewegt wird. Es muss weiterhin gelebt werden, denn sonst verschwindet es in der Schublade.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
erlebbar		+	A		
Wiederholung		+	B	+	
Zeit			C		

E10

Es brauche gemeinsame Veranstaltungen wie die Klausurtagung, bei der die Werte thematisiert werden.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Veranstaltungen_gemeinsame	+	+	A		+	+
Klausurtagungen_gemeinsam	+	+	B			
Werte	+	+	C			
Thematisierung	+	+	D			

E11

Transparenz und Beteiligung hat die schöne Auswirkung, dass sich die Kollegen mit der Fakultät identifizieren. Man ist dann kein Mi-Do.-Prof. mehr.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Transparenz	+	+	A		+	+	
positiv			B				
Beteiligung	+	+	C				
Gemeinschaft	+	+	D				
Kollegen_vereinzelt			E				

E12

Wechsel ist auch wichtig, denn nach 4-5 Jahren wird man korrupt und es entstehen Seilschaften. Deshalb muss ein Dekan nach spätestens 2 Amtsperioden wechseln und die Entwicklungen weiterreichen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Veränderung		+	A				+	
Grabenkämpfe		-	B	-				
Machtspiele_politisch		-	C	-				
Zeit			D		+			
Dekan			E					
Entwicklung		+	F					

F01

Wir haben eine Kultur der Wertschätzung entwickelt in den letzten 4 Jahren. Man merkt das im Alltag im zwischenmenschlichen Umgang miteinander und im guten verständnisvollen Tonfall der Fakultätsleitung.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Kultur	+		A				
Wertschätzung	+		B				
Entwicklung	+		C				
Umgang_kollegialer	+		D				
Dekan	+		E				

F02

Wertschätzung zeigt sich in der Offenheit für Belange der Mitarbeiter.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
Wertschätzung	+		A	+
Belange_der_Mitarbeiter	+		B	

F03

Es ist jetzt eine angenehme Stimmung, ein gutes Gefühl, wenn man ins Dekanat reinkommt. Man wird jetzt freundlich empfangen und ist willkommen, das hat sich verändert.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Veränderung	+		A		
positiv			B		
Verwaltung	+		C		

F04

Wie der Vorgesetzte mit seinen Mitarbeitern umgeht, strahlt auf alles ab. Ein kollegialer Umgang verbessert das Arbeitsklima.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Führung		+	A	+	+	+
Veränderung_nachhaltig			B			
Arbeitskultur_sinnvolle			C			
Umgang_kollegialer		+	D			

G01

Die aktuelle Kultur unserer Fak hat jetzt keine Seilschaften, keine Intrigen mehr und es herrscht freundlicher Umgang.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Kultur	+		A			
Veränderung	+		B			
Grabenkämpfe			C			
Umgang_kollegialer	+		D			

G02

Die Zuteilungskriterien der Erfolgsprämie waren lange nicht transparent. Das ist eher demotivierend.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
Transparenz			A	
demotivierend	-		B	-

G03

Wesentliche positive Veränderung ist der kollegialer Umgang miteinander.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
Veränderung	+		A	
Umgang_kollegialer	+	+	B	

G04

Negative Veränderungen sind, dass die Handlungsfreiheit des Professors zunehmend eingeschränkt wird. Zu viele Regelungen, zu viel Bürokratie. Nicht das Ergebnis, sondern Einhaltung von Prozessen und Regeln steht zunehmend im Vordergrund.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
Veränderung			A	
Bürokratisierung	-	-	B	

G05

Wesentlich für die Veränderungen war die emphatische und soziale Grundhaltung des Dekans. Die Wirkung der Werte- und Strategiefindungsprozesse kann ich nicht beurteilen. Glaube aber, dass es manchmal etwas zu viel des Guten war.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Dekan	+		A	+	+	+	
Führung	+		B		+	+	
Veränderung	+		C				
Gleichbehandlung	+		D				
Werteprozess	-		E		+	+	

G06

Ob die Veränderungen langfristig nachhaltig sind hängt nach meiner Erfahrung stark von den jeweiligen Akteuren der Fakultät, insbesondere von Dekan, Prodekan und Studiendekan selbst ab. Für die nächsten vier Jahre habe ich diesbezüglich keine Sorge.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Veränderung_nachhaltig		+	A			
Dekan		+	B			
Prodekan		+	C			
Studiendekan		+	D			

G07

Positive Veränderung für die Fakultät sichern kann man, indem man bei Neuberufungen vor allem auf die passende Chemie des Kandidaten achtet. Mittlerweile würde ich das sogar noch höher bewerten als die fachliche Expertise.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Veränderung			A			
Veränderung_nachhaltig			B			
Neuberufungen		+	C	+		
Beteiligung		+	D	+		

G08

Positive Veränderung für die Fakultät sichern kann man, indem man offene Kommunikation aller wichtigen Informationen, welche die Fakultät betreffen beibehält - zum Beispiel Protokolle der Fakultätsratssitzungen allen zugänglich macht.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Veränderung_nachhaltig		+	A			
Kommunikation		+	B	+		
Transparenz		+	C	+		
Fakultätsratsprotokolle		+	D	+		

H01

An Fakultäten ist man normalerweise zu 30% Arbeitszeit mit Taktieren, Koalitionen schmieden usw. beschäftigt, um nicht unter die Räder zu kommen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
Grabenkämpfe		-	A	+
Zeit			B	

H02

Bei der Kultur und Transparenz, die Du implementiert hast, hat man 100% Zeit für inhaltliche Arbeit und ist frei von Taktierereien usw. Und deshalb wird man ja Professor. Hoffentlich wird das wenigstens halb so gut weitergelebt.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Kultur	+	+	A					
Transparenz	+	+	B		+	+	-	
Arbeitsinhalte		+	C					
Zeit			D					
Grabenkämpfe		-	E					
Professoren			F					

H03

Was du alles umgesetzt hast, wieviel, das war unglaublich. Das alles zusammen hat es ausgemacht. Nicht nur die Einzelinitiativen - das stimmige Gesamtpaket hat die Kultur verändert.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Werteprozess	+		A		
Strategieprozess	+		B		
Veränderung	+		C		

H04

Wir gehen fair angenehm miteinander um. Wertschätzend. Das merkt man an Gesprächen außerhalb offizieller Sitzungen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Gerechtigkeit	+		A			
angenehm				B		
Wertschätzung	+		C			
Kommunikation	+		D			

H05

Hierarchischer Aufbau mit Machtausübung war früher stark spürbar. Polarisierung und personenbezogene Ungleichbehandlung. Jetzt Gerechtigkeit unabhängig von Machtinhaber.

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Machtausübung			A					
früher		-	B					
Grabenkämpfe			-	C				
Gleichbehandlung	+		D					
Gerechtigkeit	+		E					
Veränderung	+		F					

H06

Frage der persönliche Zu-/Abneigung ist nicht mehr relevant, da jetzt keine Diskriminierung mehr gelebt wird. Das steht und fällt aber mit der Person - mit Deiner Person in dem Fall.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Gerechtigkeit	+		A		
Dekan	+		B	+	-
Grabenkämpfe		-	C		

H07

Fakultätsschiff zeigt die Kultur mit dem Dekan am Steuer als Teil des Fakultätsrates. Er ist Teil der Fakultät. Diener und Gleicher unter Gleichen. Wichtig ist dass Du es gelebt hast, nur dann wird es von den anderen automatisch mitgelebt.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F	G	H
Fakultätsschiff	+		A							
Dekan	+		B					+	+	+
Gemeinschaft	+		C							
Diener			D							
Gleichbehandlung	+		E							
vorlebt	+		F							
erlebbar	+		G							
Aktivierung_aller			H							

H08

Die Jungen/Neuen verinnerlichen die neue Kultur und die Werte automatisch und verstärken den Wandel damit. Für die ist es normal - deshalb ist die Festschreibung von Strategien und Werten wichtig.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Veränderung_nachhaltig		+	A					
Neuberufungen		+	B	+				
Werte		+	C					
Verhalten			D					
Konsequenz			E	+				
Strategieprozess		+	F				+	

H09

Digitalisierung wird im Konsens umgesetzt. Wohlwollend begleitet vom Dekan. Das stärkt die Gemeinsamkeit und alle ziehen an einem Strang. Jeder der mag kann, aber keiner muss.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Digitalisierungsstrategie	+		A				+	
diskutieren	+		B	+				
Dekan	+		C			+		
wertschätzend	+		D					
Umsetzung	+		E					+
Gemeinsamkeit	+		F					

H10

Häufige gemeinsame Treffen sichern die Beteiligung an der Weiterentwicklung. Wichtige Themen vor Entscheidungen gemeinsam mit allen diskutieren ist der Schlüssel.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Beteiligung		+	A	+			
Weiterentwicklung		+	B				
Veranstaltungen_gemeinsame		+	C	+		+	+
Gemeinsamkeit		+	D				
Diskutieren		+	E			+	

H11

Unser Berufsstand als Professoren ist eher kritisch und deshalb wird wohl eher Frust geäußert als Positives.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
Professoren			A	
kritisch		-	B	

H12

Alle mit Fakultätsratsprotokollen zu versorgen ist unheimlich gut und erzeugt Vertrauen durch Transparenz.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Vertrauen		+	A			
Transparenz		+	B			
Fakultätsratsprotokolle		+	C	+	+	+
Gleichbehandlung		+	D	+		

H13

In einem Fall ist Transparenz nicht konsistent: Kriterien und Inhalte von Berufungsverfahren für alle sichtbar machen. Man erwartet hier ebenso volle Transparenz wie in allem anderen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Transparenz	+		A			
Berufungsverfahren	-		B			
sichtbar			C			
Gleichbehandlung	o		D			

H14

Wie wir selbst sind überträgt sich auf andere. Wenn Du als Dekan mißtrauisch bist überträgt sich das - genau so anders herum. Vertrauen erzeugt Vertrauen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Dekan		+	A		+	
vorlebt			B			
Vorbild		+	C	+		+
Vertrauen		+	D			

H15

Die Grundstimmung heute ist eine ganz andere. Man sieht das in der Verwaltung, alle nehmen ihren Job nun Ernst und engagieren sich von selbst anstatt anderen mehr Arbeit zu verschaffen. Die haben nun alle eine gute Einstellung.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Veränderung	+		A				
Verwaltung	+		B				
Engagement	+		C				
positiv			D				
Kollegen			E				

H16

Ein Nachteil an den Vertrauensvorschüssen, die Du als Dekan gabst, ist, dass manche Kollegen das gezielt ausnutzen. Das zeigt sich beispielweise am Einsatz und der Genehmigung von Lehrbeauftragten in einzelnen Schwerpunkten. Die Freiräume und das wertekonforme Verhalten müssen demnach auch bei Dritten sichtbar eingefordert werden.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Vertrauen	+		A		+			
Dekan	+		B					+
ausnutzen	-		C					
Werte	o	+	D					
Aktivierung_aller		+	E					
Gleichbehandlung		+	F	+			+	

I01

Wir haben noch keine klare gemeinsame Kultur, nur unser gemeinsames Bild. Wir haben wir eine Kultur unter Professoren untereinander und eine im Verwaltungsteam.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Kultur	o		A			
Fakultätsschiff	+		B			
Professoren	o		C			
Verwaltung	o		D			

I02

Berührungspunkte mit anderen Kollegen sind sehr gering. Kulturausbildung über Kontaktpunkte ist deshalb schwierig. Kooperation ist deshalb schwierig.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Kollegen	-		A			
Zusammenarbeit	-		B			
schwierig	-		C			
Kultur	o		D			

I03

Zusammenarbeit als Führungskraft mit der Verwaltung ist sensationell geworden. Die denken voraus, sind wertschätzend, da hat sich durch den Werteprozess richtig etwas verändert.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Zusammenarbeit	+		A					
Veränderung	+		B					
Verwaltung	+		C					
positiv			D					
wertschätzend	+		E					
Werteprozess	+		F					

I04

Als Professor sind wir alle Narzissten, viele sehen nur sich, grasen ab und optimieren sich selbst.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
Professoren			A	
eher_unkooperativ	-		B	

I05

Der Fakultätsrat ist ein gutes Kulturmedium, weil da sind wir immer alle zusammen. Regelmäßig alle 6 Wochen. Da werden Schnittmengen sichtbar und wie wir uns gegenseitig wertschätzen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Fakultätsrat	+		A	+	+
Wiederholung			B		
Wertschätzung	+		C		

I06

Die Fakultätsserviceprofessionalität ist deutlich besser geworden.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Veränderung	+		A			
Verwaltung	+		B			
Professionalität	+		C			
positiv			D			

I07

Zusammenarbeit unter den Professoren hat sich nicht verändert. Es gibt einfach keine Berührungspunkte. Man macht seine Lehre und ist raus. Vom Job her gibts keine Berührungspunkte.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
Zusammenarbeit	o		A	
Professoren	o		B	

I08

Ich habe zu wenig Einblicke, was die anderen machen. Das ist einfach so - weder schlecht noch gut, führt aber dazu, dass sich keine Gemeinschaft ausbilden kann.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Transparenz	-		A		
Gemeinsamkeit			B		
Arbeitsinhalte	o		C		

I09

Sobald jemand etwas in die Hand nimmt, wird das Thema nebensächlich und man schaut: "Ist das jemand den ich mag oder nicht mag?" Das hat man bei der Strategieentwicklung gesehen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Strategieprozess	o		A		+
Grabenkämpfe	-		B		
Engagement	+		C	+	

I10

Wir haben Konsequenz gezeigt. Nicht nur aufzeigen, sondern dann auch machen. Vor Deiner Zeit haben wir nie einen roten Faden gehabt. Jetzt haben wir den mit den Werteleitsternen und den Teilstrategien, die endlich auch umgesetzt werden.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Konsequenz	+		A				
Umsetzung	+		B				
Veränderung	+		C				
Werteleitsterne	+		D				
Strategieprozess	+		E				

I11

Kultur verändert sich über die Menschen und das geht nicht so schnell. Vorher war keine Transparenz und jetzt ist das neu. Manche Kollegen zollen sich aber immer noch keine Wertschätzung, auch mit den Werteleitsternen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Veränderung	o		A					
Transparenz	+		B					
Werteleitsterne			C					
Wertschätzung	+		D					
Widerstand_einzeln	-		E					
Zeit			F					

I12

Prozessstruktur erzeugt Verhalten. Du hast das sehr gut gemacht indem neue Prozesse konsequent für alle gleich gelebt werden. Da hat sich viel geändert und ist professioneller geworden, weil sich alle dran halten müssen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Konsequenz	+		A	+				
Gleichbehandlung	+		B					
Regelungen	+		C	+			+	
Verhalten			D					
Professionalität	+		E	+				
Kollegen			F					

I13

Du hast in Klarheit Prozesse festgeschrieben und das führte dazu, dass sich alle gemeinsam daran halten. Die Prozesse gemeinsam festzulegen war dabei wichtig.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Gemeinsamkeit	+		A				
Konsequenz	+		B				
Verhalten			C				
Regelungen	o		D	+			+
Veränderung	+		E				

I14

Schön ist der Freiraum zum Gestalten der Fakultät, den Du geschaffen hast. Die Frage nach dem Wie der Umsetzung im Vordergrund anstelle Ablehnungen. Dadurch konnte sich auch so viel entwickeln wie Labore, SPO-Änderungen, Studiengänge, ...

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Umsetzung	+		A		
Veränderung	+		B		
Entwicklung	+		C		

J01

Vor fünf Jahren war die Fakultät von Konfusion geprägt und stark verbesserungswürdig. Jetzt sieht man, dass sehr viel investiert wurde, um Prozesse neu zu definieren und Professionalität reinzubringen, in dem Strukturen geschaffen wurden.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Veränderung	+		A		
Professionalität	+		B		
Regelungen	+		C		

J02

Die Teilstrategien zeigten auch außerhalb der Fakultät den Ernst und die Konsequenz, mit der die Fakultät entwickelt wurde. Das war alles sehr bereichernd, insbesondere die Kooperation mit allen Einheiten auch außerhalb der Fakultät. Die Außenwahrnehmung wurde damit in jedem Fall gesteigert,

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Konsequenz	+		A				
Strategieprozess	+		B				
Außenwahrnehmung	+		C				
positiv			D				
Veränderung	+		E				

J03

Ihr habt den richtigen Weg hin zu einer Gemeinsamkeit eingeschlagen. Top-down begonnen und dann zusammen Veränderung geschaffen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Gemeinsamkeit			A		
Veränderung	+		B		
Dekan			C		

J04

Jede Strategiefindung ist ein Beitrag zur gemeinsamen Entwicklung und erfordert das Einüben eines Konsensfindungsprozesses. Dadurch nehme ich den Willen zur Veränderung wahr, die von Selbstvergewisserung und Ausrichtung geprägt ist.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Strategieprozess	+		A			
Entwicklung			B			
diskutieren			C			
Veränderung			D			

J05

Strategiefindung und die Ressourcen auf dann entschiedene Ziele zu konzentrieren ist wesentlich für eine gute Entwicklung. Für jeden bestand die Möglichkeit in einer der Teilstrategien mitzuwirken und teilzuhaben. Schwierig wird sicher noch die Umsetzung aller Zielsetzungen, da auch einzelne Baustellen noch offen sind.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Strategieprozess	+		A				
Konsequenz	+		B				
Gemeinschaft			C				
Entwicklung			D				
Umsetzung	o	+	E				

J06

Strukturierung, Aktivierung aller und darauf aufbauend Profilierung ist ein Dreischritt um Fakultäten zu entwickeln. Das habe ich auch in der FWiWi erlebt.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Aktivierung_aller	+		A			
Profilierung	+		B			
Entwicklung			C			
erlebbar	+		D			

K01

Habe an der Hochschule alle möglichen Dekanatszeiten erlebt. Verbessert hat sich dass Kollegen und Leute wieder miteinander reden, kein Misstrauen, man geht auch gerne ins Dekanat, weil man jetzt wieder Respekt entgegengebracht bekommt bei eigenen Anliegen weil jemand reagiert.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Verwaltung	+		A					
Veränderung	+		B					
Vertrauen	+		C					
Respekt	+		D					
Kommunikation	+		E					
Kollegen	+		F					

K02

E-Mails werden beantwortet und Respekt wird gezollt, weil Anliegen zeitnah behandelt und gelöst werden. Arbeiten werden erledigt, man bekommt Antworten vom Dekan und seinen Mitarbeitern.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Zeit			A				
Respekt	+		B				
Kommunikation	+		C				
Verwaltung	+		D				
Dekan	+		E				

K03

Dekanatsteam ist immer so wie die Leitung des Dekanats. Der Dekan ist entscheidend mit seinem Verhalten, weil er die Mitarbeiter prägt und führt.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Dekan	+	+	A			+		
wichtig			B					
Verhalten			C					
Vorbild	+	+	D					
Verwaltung	+	+	E					
Führung	+	+	F		+	+		

K04

Veränderungen sind eine Persönlichkeitsfrage. Man kann den Umgang miteinander nicht schulen sondern es liegt an Deiner Person und an Deinen Prodekanen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Veränderung	+	+	A			
Dekan	+		B			
Prodekan	+		C			
Umgang_kollegialer	+	+	D			

K05

Die Wertediskussion habe ich zu Beginn nicht ernst genommen, weil es bisher nicht gelebt wurde in allen Unternehmen wo ich bisher war. Aber bei uns ist es doch ein wichtiges Thema, diese Wertegeschichte zu besprechen, auch in der Lehre. Habe da meine Meinung geändert. Ich habe mein Verhalten nicht geändert, ich habe mich auch schon ohne das Werteset in diesen Werten wiedergefunden.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Werteprozess	o	+	A				
nicht_ernst_genommen			B				
Thematisierung		+	C				
Werteleitsterne	o		D				
Verhalten	o		E				

K06

Der Strategieprozess war notwendig, weil wir ein eigenes Profil brauchen wie die anderen Hochschulen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
Strategieprozess	+		A	
Profilierung	+		B	

K07

Durch die Digitalisierung in der Verwaltung bürokratisieren wir uns zu viel durch Standardisierung von Prozessen. Ich habe lieber persönlichen Telefonkontakt anstelle von Formblättern. Junge Kollegen sehen das sicher anders, weil sie es schon anders erlebt haben.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Digitalisierungsstrategie	-		A		+	
Verwaltung			B			
Bürokratisierung	-		C			-
Gemeinschaft			D			

K08

Habe manchmal den Eindruck die Digitalisierung unserer Prozesse fördert Bürokratisierung und untergräbt so ein bißchen das Vertrauen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Digitalisierungsstrategie	-		A	+	
Bürokratisierung	-		B		-
Vertrauen			C		

K09

Durch die Wertethemen hat sich die Kommunikation verbessert das Vertrauen ist gewachsen. Das ist aber personenbezogen - es interessiert kein Schwein mehr sobald eine andere Person als Dekan da ist die andere Entscheidungen trifft.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Veränderung	+	o	A					
Veränderung_nachhaltig			B					
Vertrauen	+		C					
Kommunikation	+		D		+			
verbessert			E					
Dekan	+		F					

K10

Bei jeder Personalentscheidung ist es wichtig dass man Leute wählt, denen man vertrauen kann.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
Neuberufungen	+		A	
Kollegen	+		B	

K11

Wenn Leute lange auf bestimmten Posten sitzen glauben Sie dass sie alles besser wissen und dann gehts mehr in Richtung Autorität weil es schneller geht, selbst zu entscheiden.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Veränderung	+	+	A		
Machtausübung		-	B		
positiv			C		

L01

Wir haben eine Kultur - diese ist konstruktiv kritisch - Vorschläge werden wohlwollend diskutiert und nur berechnete Kritik geübt.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Kultur	+		A			
wertschätzend	+		B			
kritisch	+		C			
diskutieren	+		D			

L02

Alle ziehen an einem Strang und neue Initiativen sind möglich, um die Fakultät weiterzuentwickeln. Beispielsweise neue Studiengänge sind gewollt aber mit Qualitätssicherung.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Studiengänge		+	A		
Weiterentwicklung		+	B	+	+
Gemeinsamkeit			C		

L03

Masterstudiengang MGD Einführung zeigt Werteleitsterne Internationalität und Professionalität und Engagement. So schnell und so hochwertig entwickelt und zum Beschluss geführt worden.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Studiengänge	+		A					

Werteleitsterne	+	B
Internationalität	+	C
Professionalität	+	D
Engagement	+	E
Entwicklung	+	F

L04

Engagiert sind nicht alle, sondern nur manche. Es zeigen sich immer wieder dieselben in den Gremien und mit Neu-/Weiterentwicklungen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Engagement	○		A		
Entwicklung			B		
Kollegen_vereinzelt	○		C		

L05

Dauerhafte Feedbackloops in allen Prozessen einbauen bevor irgendetwas beschlossen wird sichert unsere Professionalität.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Professionalität		+	A			
Regelungen		+	B	+		
diskutieren		+	C	+		
Beschluss			D			

L06

Die nun tolle Ausstattung in allen Bereichen der Fakultät hat mich überrascht, ebenso das spürbare Ziel schnell Belange zu behandeln.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A
Belange_der_Mitarbeiter	+		A

L07

Der Prozess die Werte gemeinsam zu entwickeln führte zu einer Kultur, die echter ist als eine reine Vermarktungsstrategie. Das Ergebnis ist zwar wenig abgrenzend, aber es ist uns zu eigen und insofern ist mir das lieber.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Werteprozess	+		A	+	
Kultur	+		B		
vorlebt			C	+	

L08

Unsere Werte müssen gemessen werden, nur so lässt sich unser Fakultätsschiff auch danach steuern. Das müssen wir noch umsetzen, der Versuch dazu muss angestrengt werden, um glaubwürdige Umsetzung zu sichern.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Werteprozess	+	+	A				
Fakultätsschiff	+	+	B				
Konsequenz	+	+	C			+	
Umsetzung	+	+	D				+
Veränderung_nachhaltig	o	+	E				

M01

Wandlung zu einer sinnhaften Arbeitskultur ist erfolgt. Viele Kollegen haben Ihre Heimat gefunden.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Gemeinschaft	+		A			
Veränderung	+		B			
Arbeitskultur_sinnvolle	+		C			
Kollegen			D			

M02

Aufgeschlossenheit gegenüber einer sinnvollen Arbeitskultur wird bemerkbar durch die Fixierung von Strategien in den Gremien, die auch wirklich umgesetzt werden.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Konsequenz	+		A	+		
Umsetzung	+		B			+
Strategieprozess	+		C	+		
Arbeitskultur_sinnvolle			D			

M03

Transparenter und ehrlicher Umgang in Respekt miteinander ist neu. Respekt bedeutet Anerkennung der Leistung der anderen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Veränderung	+		A		
Respekt	+		B		
Wertschätzung	+		C		

M04

Die Transparenz ist stark intensiviert worden.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
Transparenz	+		A	
Veränderung			B	

M05

Vereinzelte Kollegen stört die transparente und ehrliche Vorgehensweise, weil zu viel Ethik.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Kollegen_vereinzelte			A		
Transparenz		-		B	
eher_unkooperativ			-		C

M06

Die Zusammenarbeit mit dem FaKT hat sich stark verbessert, die Struktur und die Prozesse haben sich durch die Werteinitiative stark verbessert.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Zusammenarbeit	+		A			
verbessert				B		
Werteprozess	+		C			
Verwaltung	+		D			

M07

Du hast da alle gleich behandelt, das verhinderte weitgehend Grabenkämpfe.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Dekan	+		A	+		
Gleichbehandlung	+		B		-	
Grabenkämpfe		-	C			
Veränderung	+		D			

M08

Du hast durch Deine Strukturschaffung und Teilstrategien es geschafft die Kollegen in ihren Wunschbereichen zum Engagement zu bewegen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Engagement	+		A			
Kollegen	+		B			
Strategieprozess	+		C			
Dekan	+		D			

M09

Dem Einzelnen wurde die Möglichkeit geschaffen sich selektiv nach seiner Gusto einzubringen und Du hast das verbunden und Mittel dafür jedem transparent zugeteilt. Das hat alle aktiviert.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
------------	----	----	---	---	---	---	---

einbringen		A	
Aktivierung_aller	+	B	+
Mittelzuteilung	+	C	+
Transparenz	+	D	+
Kollegen_vereinzelt		E	

M10

Strategieentwicklung durch die Betroffenen und Freiwillige selbst hat dazu geführt, dass sie auch von denen die wollen umgesetzt wird. Beteiligung erzeugte Motivation und Realisierung.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Strategieprozess	+		A			+	+
Beteiligung	+		B				+
Kollegen			C				
Aktivierung_aller	+		D				+
Umsetzung	+		E				

M11

Berufungsverfahren sind oft Plattformen für politische Machtspiele innerhalb der Fakultät.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
Berufungsverfahren			A	
Machtspiele_politisch		-	B	

M12

Das Fakultätsschiff drückt hervorragend aus was wir wirklich sind. Zu Beginn wurde es teilweise belächelt, doch zwischenzeitlich ist es ein Symbol für die Vielfalt der Betätigungsfelder trotz der Gemeinschaft als EINE Mannschaft.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Fakultätsschiff	+		A			
Symbol	+		B			
Vielfalt	+		C			
Gemeinschaft	+		D			

M13

Studierende und deren Eltern nehmen das Fakultätsschiff wahr und beziehen es in Ihre Argumentation der Studienplatzwahl aktiv ein. Sie berichten mir gegenüber sogar davon.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Fakultätsschiff	+	+	A		
Außenwahrnehmung	+	+	B		
Studierende	+	+	C		

M14

Das Fakultätsschiff hat durch Deine permanente Penetration dazu geführt, dass wir uns als Gemeinschaft wahrnehmen und sehen. Das läuft auch unter weiteren Dekanen weiter, wenn wir das Pflegen mit neuen Kollegen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
------------	----	----	---	---	---	---	---

Gemeinschaft	+	+	A				
Fakultätsschiff	+	+	B	+			
Wiederholung			C				+
Veränderung_nachhaltig			D				
Thematisierung			E				

M15

Vor 15 Jahren waren wir Einzelkämpfer und nun sind wir eine offene Gemeinschaft, die junge Kollegen viel besser integriert. Damit wissen diese gleich wo sie hingehören, indem sie sich ihren Bereich auf dem Schiff wählen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Fakultätsschiff	+	+	A	+			
Gemeinschaft	+	+	B				
Kollegen	+	+	C				
Gemeinsamkeit		+	D				
Veränderung	+		E				

N01

Das Fakultätsschiff ist wie ein großer Tanker. Er fährt voraus, wenn ihm etwas in die Quere kommt fährt er drüber hinweg, weil er nicht ausweichen kann. Das Schiff zeigt, die Größe und Bedeutsamkeit der Fakultät auch innerhalb der Hochschule. Interne Kommunikation mit anderen Fakultäten ist von einzelnen Personen noch schlecht und unabgestimmt.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Fakultätsschiff	+	+	A		+
wichtig			B		
Außenwahrnehmung	+	+	C		

N02

Du warst der angenehmste Dekan, den ich bisher erlebt habe wegen Deiner menschlichen Wertschätzung gegenüber allen in der Hochschule.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Dekan	+		A		
Wertschätzung	+		B		
angenehm			C		

N03

Die Kultur hängt im Wesentlichen von den Führungspersönlichkeiten ab. Diese müssen Änderungen vorleben für eine längere Zeit, so dass es sich einlebt.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Veränderung_nachhaltig			A			
vorlebt		+	B			
Dekan		+	C			
Zeit			D			

N04

Das biblische "Sei aller Diener" als Dekan erzeugt automatisch eine gute Kultur.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Dekan		+	A			

Diener	+	B
Kultur		C
positiv		D

O01

Werteleitsterne sind ein wichtiges Element unserer Kultur.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
Werteleitsterne	+		A	
Kultur			B	

O02

Hochwertig ist sichtbar - was wir wirklich machen, zB in Forschung und mit Praxispartnern zeigt sich das.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
Professionalität	+		A	
sichtbar	+		B	

O03

Vielfalt ist gewachsen, Studiengangsportfolio entwickelt sich weiter, die frei und unabhängig eigeninitiativ entstehen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
------------	----	----	---	---	---	---

Vielfalt	+		A
Veränderung	+		B
Studiengänge	+	+	C
einbringen			D

O04

Internationalität ist sichtbar durch Int. Konferenz, Int. Office, BIM und MGD.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Internationalität	+		A			
sichtbar				B		
Studiengänge	+				C	
Klausurtagungen_gemeinsam						D

O05

Transparenz wurde stark verbessert, intern mit Gremieninfos und extern mit viel mehr Pressmeldungen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Transparenz	+		A			+	+
positiv				B			
Fakultätsratsprotokolle	+				C	+	
Außenwahrnehmung	+					D	
Veränderung	+						E

O06

Werteschild ist ein Symbol und diese Symbolik ist absolut wichtig für Akzeptanz.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
Symbol	+	+	A	
Fakultätsschiff	+	+	B	

O07

Viele Werte waren schon vorhanden, aber noch nicht expliziert und wurden auch noch nicht professionell reflektiert. Der Werteprozess war absolut wichtig, um gemeinsames Verständnis zu erzeugen und Fraktionsbildungen und Grabenkämpfen entgegenzuwirken.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F	G
Werteprozess	+		A					+	-
wichtig			B						
Professionalität	+	+	C						
Werte		+	D						
sichtbar	+		E						
Gemeinsamkeit	+	+	F						
Grabenkämpfe		-	G						

O08

Viele Initiativen und hohe Dynamik in der Fakultät durch hohe Transparenz. Diese Sichtbarkeit verbindet. Intensive Kommunikation bei großem Gestaltungsspielraum für alle - jeder hat die Chance etwas zu tun, wenn er Verantwortung aktiv wahrnimmt (Labore, Studiengänge, Forschungstätigkeiten,...)

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Transparenz		+	A								
Veränderung		+	B								

Außenwahrnehmung	+	C			
Gemeinschaft	+	D			
Vielfalt	+	E	+		
Kommunikation	+	F		+	
Gestaltungsspielraum	+	G			+
Gleichbehandlung	+	H			+
Verantwortungsübertragung	+	I			+

O09

Der Werte- und Strategieprozess war neu und wesentlich für die gemeinsame Entwicklung und Veränderung. Der Prozess ist Katalysator um das was in den Menschen schlummert hervorzubringen.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Werteprozess	+		A					+
Strategieprozess	+		B					+
Veränderung	+		C			+		
Entwicklung		+	D					
wichtig			E					
Aktivierung_aller	+	+	F		+			

O10

Der Werteprozess hat aus der Komfortzone geführt. Zu Beginn war den Kollegen gar nicht klar, was dieser Prozess für intensive Auswirkungen haben wird.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Werteprozess	+		A		
Veränderung_nachhaltig			B		
nicht_ernst_genommen			C		

O11

Ziel ist, kontrovers und gezielt dauerhaft zu diskutieren, um langfristig eine Veränderung zu bekommen. Sonst schläft es wieder ein. Wichtig ist, die Leute oft zu frequentieren mit Kommunikation und in Gremien, Sitzungen, ...

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Veränderung_nachhaltig		+	A				
diskutieren		+	B				+
Wiederholung		+	C	+			
Kommunikation		+	D				
Gemeinsamkeit		+	E				

O12

Symbolik ist wichtig. Man spricht über das Fakultätsschiff und man braucht Kontaktpunkte über die Symbole im echten Leben, sonst schläft es wieder ein.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Fakultätsschiff		+	A	+		
Symbol		+	B			
Thematisierung		+	C			
Umsetzung		+	D			

O13

Werteprozess hat alle Leute mitgenommen, hat niemand beschädigt, war deshalb wertvoll.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Werteprozess	+		A	+		+
Wertschätzung			B			+
Kollegen			C			
Aktivierung_aller	+		D			

P01

Die Fakultät hat sich emanzipiert und einzelne Interessen werden eher zum Keimen angeregt als früher.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
Aktivierung_aller	+		A	
Veränderung	+		B	

P02

Politik hinter den Kulissen hat abgenommen. Information ist Macht und jetzt wird diese geteilt durch hohe Transparenz. Für die Fakultät ist das gut, für die Führungsmannschaft viel aufwändiger.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Transparenz	+		A					
Veränderung	+		B					
Machtausübung			-	C				
Machtspiele_politisch			-	D				
Führung				E				
gut				F				

P03

Jedes noch so kleine Pubsanliegen kann jetzt nach oben kommen, weil weniger Politik und mehr Aktivierung stattfindet. Das Individuum kann sich besser entfalten.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
Aktivierung_aller	+		A	
Veränderung	+		B	

P04

Klare Überlegungen wie gewählt werden soll zur Besetzung von Gremien im Vorhinein macht Steuerung einfacher. Das ist durch Deine Transparenz nicht mehr so.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Transparenz	-		A		
Führung	o		B		
Fakultätsrat			C		

P05

Wir haben ein Problem mit der Wahrnehmung von Professoren seitens der Verwaltung. Vorurteil, dass Professoren faul sind - deswegen wollten Professoren Respekt wiederherstellen als Werteleitstern.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Respekt	+		A				
Werteleitsterne	+		B				
Vorurteil	-		C				

Verwaltung - D
 eher_unkooperativ E

P06

Das mit dem Fakultätsschiff finde ich geil, weil man sich damit auch nach außen sichtbar profiliert. Symbolik ist wichtig, hinzukommen muss auch das Leben der Werte und Strategien.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F	G	H
Fakultätsschiff	+	+	A			+	+			
Symbol	+		B							
wichtig			C							
Profilierung	+		D							
Außenwahrnehmung	+		E							
Umsetzung		+	F							
Veränderung_nachhaltig		+	G							
erlebbar		+	H							

P07

Kulturentwicklung hat eine Halbwertszeit, bis die Menschen die dabei waren wieder weg sind. Deshalb ist es wichtig, die Kulturentwicklung immer weiter zu treiben.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Zeit			A					
Wiederholung		+	B				+	
Kollegen			C					
Kultur		+	D					
Entwicklung		+	E					
wichtig			F					

P08

Der Kulturprozess mit Werten und Schiff hat Commitment erzeugt und das bekommen auch neue Leute mit. Sie fügen sich ein und können aktiver Teil der Weiterführung werden, wenn man mit dieser Freiheit umgehen kann.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Fakultätsschiff	+	+	A		+			
Werteprozess	+	+	B		+			
Beteiligung	+	+	C			+		
Gemeinsamkeit	+		D					
Neuberufungen		+	E		+			
einbringen		+	F					

P09

Das Fakultätsschiff sollte auf hochschulebene in Form einer Flotte weiterentwickelt werden.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
Fakultätsschiff		+	A	
Entwicklung		+	B	

P10

[aus Datenschutzgründen gelöscht]

P11

Menschen kommen nicht ohne Hintergedanken zum Dekan. Das muss man akzeptieren.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Dekan			A		
ausnutzen	-		B		
Kollegen_vereinzelte	-		C		

P12

Jeder sollte sich 2 Werte herausgreifen und diese mit seinem Namen verbinden.

Kriterien:

Lehrperson

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Werte		+	A		
Kollegen		+	B		
Vorbild		+	C		

Q01

Ihre Vision der Wertleitsterne und Ihr Leitbild durch den Werteprozess hat die FWiWi in den letzten Jahren einander wirklich näher gebracht, was die Zusammenarbeit und die Wertschätzung wahrlich befördert hat.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Werteprozess	+		A		+	+	+	
Wertleitsterne	+		B					
Veränderung	+		C					
Zusammenarbeit	+		D				+	
Wertschätzung	+		E			+		
verbessert	+		F					

Q02

Ihr kooperativer Führungsstil hat so ziemlich alles positiv geändert und wir sind dadurch sehr fortschrittlich geworden.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Führung	+		A			
Gemeinschaft	+		B			
Veränderung	+		C			
positiv			D			

Q03

Entscheidungen sind bei dem früheren autoritären Führungsstil zwar schneller, aber werden kaum akzeptiert. Kooperativ funktioniert langfristig besser.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Führung	+		A		
schwierig			B		
früher	-		C		

Q04

Wir sind eine Gemeinschaft geworden. Auch als Konsequenz, dass man sich in kleineren Teams zusammensetzt und alle Meinungen berücksichtigt werden und auch Verantwortung von Ihnen übertragen wurde.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Gemeinschaft	+		A				
Kollegen			B				
Gleichbehandlung	+		C	+			
Verantwortungsübertragung	+		D	+			
Dekan	+		E				+

Q05

Verantwortung zusammen mit der echten Übertragung von Entscheidungsmacht und Ihrem Vertrauen als Dekan hat vieles einfacher gemacht.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Dekan	+		A	+	+		
Vertrauen	+		B				+
Verantwortungsübertragung	+		C				+
gut			D				
Veränderung	+		E				

Q06

Früher weniger Kommunikation und dadurch viele Konflikte.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Kommunikation			A		
Grabenkämpfe			B		
früher	-		C		

Q07

Der Wunsch nach einem Verhaltenskodex war schon immer da, wurde aber nicht berücksichtigt. Jetzt hat sich das geändert - deshalb ist der Ruf nach einem Verhaltenskodex nicht mehr aufgetaucht. Früher war das in jeder Sitzung ein Thema und jetzt brauchen wir das nicht mehr.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Weiterentwicklung	+		A			
früher	-		B			

nicht_ernst_genommen	C
Wiederholung	D

Q08

Das Thema Werte an sich anzugehen und diesen Fragen genügend Raum zu geben ist wichtig zur Entwicklung einer Gemeinschaft. Jeder Mensch wünscht sich das.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Entwicklung			A			
Gemeinschaft			B			
Werteprozess		+	C			
wichtig			D			

Q09

Durch den Werteprozess sind die Kollegen aufgefordert worden miteinander zu kommunizieren und dabei haben sie auch eine positive Kultur der Kommunikation entwickelt.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
Werteprozess	+		A		+	+	+
Kollegen	+		B				
diskutieren	+		C			+	
Kommunikation	+		D				
Entwicklung	+		E				

Q10

Das Bewusstsein für eigene Werte. Viele Professoren haben mir rückgespiegelt, wie toll dieser Werteprozess war. Vor allem dass wir uns dann von der egoistischen Kultur in Richtung wertschätzende Gemeinschaft entwickelt haben.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Werte	+		A					
Professoren			B					
Werteprozess	+		C			+	+	+
Entwicklung	+		D					
Gemeinschaft	+		E					
Veränderung	+		F					

Q11

Wir sind jetzt eine Gemeinschaft geworden. Verwaltung und Professoren gemeinsam sind zusammengewachsen, weil wir nun gemeinsame Klausurtagungen gemacht haben. Dabei haben wir uns auch zum ersten Mal gemeinsam besser kennengelernt. Das hat alle kollegialer und füreinander verständnisvoller gemacht.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F	G
Gemeinschaft	+		A						
Verwaltung	+		B						
Professoren	+		C						
Gemeinsamkeit	+		D						
Klausurtagungen_gemeinsam	+		E	+		+		+	
Vertrauen	+		F	+					
angenehm			G						

Q12

Um unsere Kultur zu behalten, müssen die Werte und das Fakultätsschiff immer wieder neu von der Führungsebene thematisiert werden. Die Intensität dieser Thematisierung und das eigene Vorleben sind entscheidend dafür.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F	G
Werteleitsterne		+	A		+				
Fakultätsschiff		+	B		+				
Thematisierung		+	C						
Vorbild		+	D						
Dekan		+	E						
Wiederholung		+	F						+
Veränderung_nachhaltig		+	G		+				

Q13

Wenn auch verständlich, hätte ich mich sehr über eine zweite Dekans-Amtszeit mit Ihnen gefreut. Ihre Vorbildfunktion und Ihr Motto: Dienen statt Herrschen ist einfach nur bewundernswert und leider noch sehr rar.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Vorbild	+		A		
Dekan	+		B		
Diener	+		C		

Q14

Aktuelle Kultur ist sehr transparent und wertschätzend. Diese hat stark zugenommen im Umgang miteinander - allen gegenüber. Dadurch ist die Zusammenarbeit auch viel effektiver und schneller geworden.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Kultur	+		A					
Transparenz	+		B					
wertschätzend	+		C					
Zusammenarbeit	+		D					

positiv		E
Veränderung	+	F

R01

Kameradschaftlich und Teamorientiert super in der Verwaltung - das ist unsere gemeinsame aktuelle Kultur geworden.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Verwaltung	+		A			
Gemeinschaft	+		B			
Veränderung	+		C			
Kultur	+		D			

R02

Die neue Kultur hat die Zusammenarbeit Dozenten/Verwaltung verbessert. Es gibt nicht mehr so ein Über-/Unterordnungsverhältnis und das macht alles leichter.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Verwaltung	+		A					
Professoren	+		B					
Zusammenarbeit	+	+	C					
verbessert			D					
Kultur	+		E					
Veränderung	+		F					

R03

Während und durch die der Klausurtagung haben wir ein Team ausgebildet. Vorher haben wir einzelne Grüppchen gehabt. Auch die gemeinsamen Klausurtagungen aller haben dazu beigetragen.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Klausurtagungen_gemeinsam	+		A	+	+
Veränderung	+		B		
Gemeinschaft	+		C	+	

R04

Früher hat Zusammenarbeit keinen interessiert und mangelndes Engagement wäre auch gar nicht aufgefallen. Die neue Transparenz und Gemeinschaft führten jetzt zu Engagement.

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
früher	-		A			
Engagement	+		B			
Transparenz	+		C	+		
Gemeinschaft	+		D	+		

R05

Gute Entwicklung ist, dass nun jeder weiß, was der andere macht. Transparenz darüber hat auch zu Wertschätzung und Respekt geführt, weil man jetzt sieht, was alles zu den ganzen Aufgaben gehört.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Transparenz	+		A		+	+
Arbeitsinhalte	+		B			
Wertschätzung	+		C			
Respekt	+		D			

R06

Die Beziehung zwischen Verwaltung und Professoren ist verbessert worden und zusammengewachsen von beiden Seiten. Die Klausurtagungen haben das ausgemacht, denn da sind alle zusammen gewesen und haben gemeinsam die ganzen Werte ausgearbeitet.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F	G
Verwaltung	+		A						
Professoren	+		B						
positiv			C						
Gemeinschaft	+		D						
Klausurtagungen_gemeinsam	+		E			+		+	
Gemeinsamkeit	+		F						
Werteprozess	+		G			+	+		

R07

Beziehungen sind allgemein besser geworden durch die ganzen Projekte, die integriert und gemeinsam gelaufen sind: Werteprozess, Digitalisierung, Fakultätsschiff, Strategien.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Werteprozess	+		A					
Digitalisierungsstrategie	+		B					
Fakultätsschiff	+		C					
Strategieprozess	+		D					
Gemeinsamkeit	+		E					
positiv			F					

R08

Früher waren wir nur einzelne Grüppchen ohne echte Gemeinschaft. Es war schwierig zusammenzuwachsen, weil alle isoliert war. Da war es dann auch nicht nötig, engagiert zu sein.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Grabenkämpfe			A			
Gemeinschaft	+		B		+	
Engagement			C			
früher	-		D			

R09

Verantwortungsübertragung an Einzelne für einen ganzen Bereich hat Engagement und Zusammenarbeit notwendig gemacht. Früher hat das keinen interessiert und mangelndes Engagement wäre auch gar nicht aufgefallen.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D
Verantwortungsübertragung	+		A	+	+	
Engagement	+		B			+
Zusammenarbeit	+		C			
Veränderung_nachhaltig			D			

R10

Aufbau Wertekultur hat das hierarchische Denken zurückgedrängt: Professor, WiMa, Verwaltung. Jetzt sind wir auf einer gemeinsamen Ebene.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E
------------	----	----	---	---	---	---	---

Gemeinsamkeit	+	A	
Werteprozess	+	B	-
Professoren	+	C	
Verwaltung	+	D	
Machtausübung	-	E	

R11

Das Denken hat sich insgesamt verändert. Einzelne haben das aber noch nicht ganz verinnerlicht. Ich Grüße, mache tolle Ansprache in Mails - das erwidern nicht alle.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Veränderung	+		A		
Kollegen_vereinzelt	-		B		
nicht_ernst_genommen			C		

R12

Man gehört jetzt wirklich zur Fakultät dazu. Das Gefühl ist schon sehr positiv. Dein Führungsstil und die Thematisierung der Ethik sind dafür ausschlaggebend. Der Mensch bleibt nicht mehr auf der Strecke - jetzt Zusammengehörigkeit und Zusammenarbeit im Vordergrund.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Gemeinschaft	+		A					
Führung	+		B	+				
positiv			C					
Werteprozess	+		D	+				
wichtig			E					
Dekan	+		F					

R13

Transparenz ist ein Vertrauensvorschuss, der die Gemeinschaft befördert hat.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C
Transparenz	+		A	+	+
Gemeinschaft	+		B		
Vertrauen	+		C		

R14

Das Fakultätsschiff zu visualisieren hat ein intensives Wir-Gefühl erzeugt, vor allem bei denen die dabei freiwillig aktiv mitgemacht haben.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B
Fakultätsschiff	+		A	+
Gemeinschaft	+		B	

R15

Wir müssen weiterhin an der Wertekultur arbeiten, damit sie weiter lebt, dass es so gut bleibt. Mit gemeinsamen Projekten, Feiern und Tagungen. Früher gab es noch nicht mal eine gemeinsame Weihnachtsfeier oder eine Sommerwanderung. Das brauchen wir immer wieder.

Kriterien:

Verwaltung

Ausdrücke:	B1	B2	A	B	C	D	E	F
Veranstaltungen_gemeinsame		+	A					+
Wiederholung		+	B					+
Entwicklung		+	C					

Vorbild		D	
Werteprozess	+	E	+
Veränderung_nachhaltig	+	F	

6.5.1 Bewertung IST

positiv

+	44	Veränderung	A02 B04 D03 D06 D08 F03 G01 G03 G05 H03 H05 H15 I03 I06 I10 I13 I14 J01 J02 J03 K01 K04 K09 K11 M01 M03 M07 M15 O03 O05 O08 O09 P01 P02 P03 Q01 Q02 Q05 Q10 Q14 R01 R02 R03 R11
+	19	Gemeinschaft	E11 H07 M01 M12 M14 M15 O08 Q02 Q04 Q10 Q11 R01 R03 R04 R06 R08 R12 R13 R14
+	18	Dekan	D08 F01 G05 H06 H07 H09 H16 K02 K03 K04 K09 M07 M08 N02 Q04 Q05 Q13 R12
+	15	Fakultätsschiff	C02 C04 H07 I01 L08 M12 M13 M14 M15 N01 O06 P06 P08 R07 R14
+	12	Strategieprozess	E05 H03 I10 J02 J04 J05 K06 M02 M08 M10 O09 R07
+	11	Wertschätzung	D03 D07 F01 F02 H04 I05 I11 M03 N02 Q01 R05
+	9	Gemeinsamkeit	E03 H09 I13 O07 P08 Q11 R06 R07 R10
+	8	Gleichbehandlung	D03 G05 H05 H07 I12 M07 O08 Q04
+	8	Kultur	F01 G01 H02 L01 L07 Q14 R01 R02
+	7	Führung	D01 D07 G05 K03 Q02 Q03 R12
+	7	Umsetzung	E05 H09 I10 I14 L08 M02 M10
+	7	Aktivierung_aller	J06 M09 M10 O09 O13 P01 P03
+	7	Konsequenz	I10 I12 I13 J02 J05 L08 M02
+	6	Kommunikation	H04 K01 K02 K09 O08 Q09
+	6	Außenwahrnehmung	J02 M13 N01 O05 O08 P06
+	6	Professionalität	I06 I12 J01 L03 O02 O07
+	6	Engagement	H15 I09 L03 M08 R04 R09
+	6	Vertrauen	H16 K01 K09 Q05 Q11 R13
+	5	Respekt	K01 K02 M03 P05 R05
+	5	Entwicklung	F01 I14 L03 Q09 Q10
+	5	Werteleitsterne	I10 L03 O01 P05 Q01
+	5	Umgang_kollegialer	D02 F01 G01 G03 K04
+	4	Klausurtagungen_gemeinsam	E10 Q11 R03 R06
+	4	wertschätzend	H09 I03 L01 Q14
+	4	Verantwortungsübertragung	O08 Q04 Q05 R09

+	4	Symbol	C02 M12 O06 P06
+	4	Beteiligung	E06 E11 M10 P08
+	4	Werte	A01 B04 E10 Q10
+	4	diskutieren	D06 H09 L01 Q09
+	3	Gerechtigkeit	H04 H05 H06
+	3	Studiengänge	L03 O03 O04
+	3	Vielfalt	M12 O03 O08
+	3	Profilierung	J06 K06 P06
+	2	Weiterentwicklung	B01 Q07
+	2	Vorbild	K03 Q13
+	2	Veränderung_nachhaltig	C04 D07
+	2	Belange_der_Mitarbeiter	F02 L06
+	2	Veranstaltungen_gemeinsame	E03 E10
+	2	Regelungen	I12 J01
+	2	Fakultätsratsprotokolle	E06 O05
+	2	sichtbar	O02 O07
+	2	Internationalität	L03 O04
+	2	angenehm	D01 D03
+	2	erlebbar	H07 J06
+	1	Thematisierung	E10
+	1	Gestaltungsspielraum	O08
+	1	Studierende	M13
+	1	verbessert	Q01
+	1	einbringen	D06
+	1	Arbeitskultur_sinnvolle	M01
+	1	Mittelzuteilung	M09
+	1	Diener	Q13
+	1	vorlebt	H07
+	1	Arbeitsinhalte	R05
+	1	kritisch	L01
+	1	Prodekan	K04
+	1	Fakultätsrat	I05

negativ

-	8	früher	E01 E07 H05 Q03 Q06 Q07 R04 R08
-	3	eher_unkooperativ	A03 I04 P10

-	3	Bürokratisierung	G04 K07 K08
-	2	Widerstand_einzeln	I11 P10
-	2	ausnutzen	H16 P11
-	2	Kollegen_vereinzelt	P11 R11
-	2	Grabenkämpfe	D06 I09
-	1	Frustration	D05
-	1	demotivierend	G02
-	1	Berufungsverfahren	H13
-	1	schwierig	I02
-	1	nicht_ernst_genommen	D04
-	1	Beschluss	D05
-	1	Vorurteil	P05

neutral

0	4	Veränderung	B02 C01 C03 I11
0	2	Kultur	I01 I02
0	2	Strategieprozess	D05 I09
0	2	Professoren	I01 I07
0	2	Kollegen	A02 D06
0	1	Werteprozess	K05
0	1	Vertrauen	B02
0	1	Führung	P04
0	1	Widerstand_einzeln	D04
0	1	Entwicklung	E02
0	1	Zusammenarbeit	I07
0	1	Umsetzung	J05
0	1	Werte	H16
0	1	Veränderung_nachhaltig	L08
0	1	Verwaltung	I01
0	1	Engagement	L04
0	1	Arbeitsinhalte	I08
0	1	Werteleitsterne	K05
0	1	Gleichbehandlung	H13
0	1	Regelungen	I13
0	1	Verhalten	K05
0	1	Außenwahrnehmung	C01

0 1 Kollegen_vereinzelt L04

positiv + negativ

+ 22 Werteprozess A02 B04 C04 D08 E05 H03 I03 L07 L08 M06 O07 O09 O10 O13 P08 Q01 Q09 Q10 R06 R07 R10 R12

- 1 " G05

+ 14 Transparenz E06 E11 H02 H13 I11 M04 M09 O05 O08 P02 Q14 R04 R05 R13

- 3 " I08 M05 P04

+ 15 Verwaltung D02 D07 F03 H15 I03 I06 K01 K02 K03 M06 Q11 R01 R02 R06 R10

- 1 " P05

+ 6 Kollegen A01 D02 K01 M08 M15 Q09

- 1 " I02

+ 6 Zusammenarbeit I03 M06 Q01 Q14 R02 R09

- 1 " I02

+ 2 Digitalisierungsstrategie H09 R07

- 3 " D04 K07 K08

+ 4 Professoren Q11 R02 R06 R10

- 1 " P10

positiv überwiegt

+ 22 Werteprozess A02 B04 C04 D08 E05 H03 I03 L07 L08 M06 O07 O09 O10 O13 P08 Q01 Q09 Q10 R06 R07 R10 R12

- 1 " G05

+ 14 Transparenz E06 E11 H02 H13 I11 M04 M09 O05 O08 P02 Q14 R04 R05 R13

- 3 " I08 M05 P04

+ 15 Verwaltung D02 D07 F03 H15 I03 I06 K01 K02 K03 M06 Q11 R01 R02 R06 R10

- 1 " P05

+ 6 Kollegen A01 D02 K01 M08 M15 Q09

- 1 " I02

+ 6 Zusammenarbeit I03 M06 Q01 Q14 R02 R09

- 1 " I02

+ 4 Professoren Q11 R02 R06 R10

- 1 " P10

negativ überwiegt

+ 2 Digitalisierungsstrategie H09 R07

- 3 "

D04 K07 K08

Gesamtliste

0	4	Veränderung	B02 C01 C03 I11
+	44	"	A02 B04 D03 D06 D08 F03 G01 G03 G05 H03 H05 H15 I03 I06 I10 I13 I14 J01 J02 J03 K01 K04 K09 K11 M01 M03 M07 M15 O03 O05 O08 O09 P01 P02 P03 Q01 Q02 Q05 Q10 Q14 R01 R02 R03 R11
0	1	Werteprozess	K05
+	22	"	A02 B04 C04 D08 E05 H03 I03 L07 L08 M06 O07 O09 O10 O13 P08 Q01 Q09 Q10 R06 R07 R10 R12
-	1	"	G05
+	19	Gemeinschaft	E11 H07 M01 M12 M14 M15 O08 Q02 Q04 Q10 Q11 R01 R03 R04 R06 R08 R12 R13 R14
+	18	Dekan	D08 F01 G05 H06 H07 H09 H16 K02 K03 K04 K09 M07 M08 N02 Q04 Q05 Q13 R12
+	14	Transparenz	E06 E11 H02 H13 I11 M04 M09 O05 O08 P02 Q14 R04 R05 R13
-	3	"	I08 M05 P04
0	1	Verwaltung	I01
+	15	"	D02 D07 F03 H15 I03 I06 K01 K02 K03 M06 Q11 R01 R02 R06 R10
-	1	"	P05
+	15	Fakultätsschiff	C02 C04 H07 I01 L08 M12 M13 M14 M15 N01 O06 P06 P08 R07 R14
0	2	Strategieprozess	D05 I09
+	12	"	E05 H03 I10 J02 J04 J05 K06 M02 M08 M10 O09 R07
+	11	Wertschätzung	D03 D07 F01 F02 H04 I05 I11 M03 N02 Q01 R05
0	2	Kultur	I01 I02
+	8	"	F01 G01 H02 L01 L07 Q14 R01 R02
+	9	Gemeinsamkeit	E03 H09 I13 O07 P08 Q11 R06 R07 R10
0	1	Gleichbehandlung	H13
+	8	"	D03 G05 H05 H07 I12 M07 O08 Q04
0	2	Kollegen	A02 D06
+	6	"	A01 D02 K01 M08 M15 Q09
-	1	"	I02
-	8	früher	E01 E07 H05 Q03 Q06 Q07 R04 R08
0	1	Führung	P04
+	7	"	D01 D07 G05 K03 Q02 Q03 R12
0	1	Umsetzung	J05

+	7	"	E05 H09 I10 I14 L08 M02 M10
0	1	Zusammenarbeit	I07
+	6	"	I03 M06 Q01 Q14 R02 R09
-	1	"	I02
+	7	Aktivierung_aller	J06 M09 M10 O09 O13 P01 P03
0	1	Außenwahrnehmung	C01
+	6	"	J02 M13 N01 O05 O08 P06
0	1	Engagement	L04
+	6	"	H15 I09 L03 M08 R04 R09
+	7	Konsequenz	I10 I12 I13 J02 J05 L08 M02
0	2	Professoren	I01 I07
+	4	"	Q11 R02 R06 R10
-	1	"	P10
0	1	Vertrauen	B02
+	6	"	H16 K01 K09 Q05 Q11 R13
0	1	Entwicklung	E02
+	5	"	F01 I14 L03 Q09 Q10
+	6	Kommunikation	H04 K01 K02 K09 O08 Q09
+	6	Professionalität	I06 I12 J01 L03 O02 O07
0	1	Werteleitsterne	K05
+	5	"	I10 L03 O01 P05 Q01
+	2	Digitalisierungsstrategie	H09 R07
-	3	"	D04 K07 K08
+	5	Respekt	K01 K02 M03 P05 R05
+	5	Umgang_kollegialer	D02 F01 G01 G03 K04
0	1	Werte	H16
+	4	"	A01 B04 E10 Q10
+	4	Beteiligung	E06 E11 M10 P08
+	4	diskutieren	D06 H09 L01 Q09
+	4	Klausurtagungen_gemeinsam	E10 Q11 R03 R06
+	4	Symbol	C02 M12 O06 P06
+	4	Verantwortungsübertragung	O08 Q04 Q05 R09
+	4	wertschätzend	H09 I03 L01 Q14
-	3	Bürokratisierung	G04 K07 K08
-	3	eher_unkooperativ	A03 I04 P10
+	3	Gerechtigkeit	H04 H05 H06

0	1	Kollegen_vereinzelte	L04
-	2	"	P11 R11
+	3	Profilierung	J06 K06 P06
0	1	Regelungen	I13
+	2	"	I12 J01
+	3	Studiengänge	L03 O03 O04
0	1	Veränderung_nachhaltig	L08
+	2	"	C04 D07
+	3	Vielfalt	M12 O03 O08
0	1	Widerstand_einzeln	D04
-	2	"	I11 P10
+	2	angenehm	D01 D03
0	1	Arbeitsinhalte	I08
+	1	"	R05
-	2	ausnutzen	H16 P11
+	2	Belange_der_Mitarbeiter	F02 L06
+	2	erlebbar	H07 J06
+	2	Fakultätsratsprotokolle	E06 O05
-	2	Grabenkämpfe	D06 I09
+	2	Internationalität	L03 O04
+	2	sichtbar	O02 O07
+	2	Veranstaltungen_gemeinsame	E03 E10
+	2	Vorbild	K03 Q13
+	2	Weiterentwicklung	B01 Q07
+	1	Arbeitskultur_sinnvolle	M01
-	1	Berufungsverfahren	H13
-	1	Beschluss	D05
-	1	demotivierend	G02
+	1	Diener	Q13
+	1	einbringen	D06
+	1	Fakultätsrat	I05
-	1	Frustration	D05
+	1	Gestaltungsspielraum	O08
+	1	kritisch	L01
+	1	Mittelzuteilung	M09
-	1	nicht_ernst_genommen	D04

+	1	Prodekan	K04
-	1	schwierig	I02
+	1	Studierende	M13
+	1	Thematisierung	E10
+	1	verbessert	Q01
0	1	Verhalten	K05
+	1	vorlebt	H07
-	1	Vorurteil	P05

Bewertungen insgesamt:	436	100,0 %
davon positiv	366	83,9 %
davon negativ	40	9,2 %
davon neutral	30	6,9 %

6.5.2 Bewertung SOLL

positiv

+	11	Fakultätsschiff	L08 M13 M14 M15 N01 O06 O12 P06 P08 P09 Q12
+	9	Veränderung_nachhaltig	G06 G08 H08 L08 M14 O11 P06 Q12 R15
+	7	Wiederholung	B03 E09 M14 O11 P07 Q12 R15
+	6	Dekan	G06 H14 K03 N03 N04 Q12
+	6	Werteprozess	E08 K05 L08 P08 Q08 R15
+	5	Entwicklung	E12 O09 P07 P09 R15
+	5	Thematisierung	E10 K05 M14 O12 Q12
+	5	Vorbild	D09 H14 K03 P12 Q12
+	5	Werte	E10 H08 H16 O07 P12
+	4	Beteiligung	E11 G07 H10 P08
+	4	diskutieren	B03 H10 L05 O11
+	4	Gemeinsamkeit	H10 M15 O07 O11
+	4	Kollegen	B03 K10 M15 P12
+	4	Neuberufungen	G07 H08 K10 P08
+	4	Transparenz	E11 G08 H02 H12
+	4	Umsetzung	J05 L08 O12 P06
+	3	erlebbar	D10 E09 P06
+	3	Fakultätsratsprotokolle	E06 G08 H12
+	3	Führung	D09 F04 K03
+	3	Gemeinschaft	E11 M14 M15

+	3	Umgang_kollegialer	F04 G03 K04
+	3	Veränderung	E12 K04 K11
+	3	Veranstaltungen_gemeinsame	E10 H10 R15
+	3	Vertrauen	E04 H12 H14
+	2	Aktivierung_aller	H16 O09
+	2	Außenwahrnehmung	M13 N01
+	2	Gerechtigkeit	D09 D10
+	2	Gleichbehandlung	H12 H16
+	2	Kommunikation	G08 O11
+	2	Kultur	H02 P07
+	2	Professionalität	L05 O07
+	2	Studiengänge	L02 O03
+	2	Symbol	O06 O12
+	2	vorlebt	E08 N03
+	2	Weiterentwicklung	H10 L02
+	1	Arbeitsinhalte	H02
+	1	Diener	N04
+	1	einbringen	P08
+	1	Klausurtagungen_gemeinsam	E10
+	1	Konsequenz	L08
+	1	Prodekan	G06
+	1	Regelungen	L05
+	1	Strategieprozess	H08
+	1	Studiendekan	G06
+	1	Studierende	M13
+	1	Verwaltung	K03
+	1	Werteleitsterne	Q12
+	1	Zusammenarbeit	R02

negativ

-	7	Grabenkämpfe	E12 H01 H02 H05 H06 M07 O07
-	4	Machtausübung	D10 K11 P02 R10
-	4	Machtspiele_politisch	E07 E12 M11 P02
-	1	Abmahnung	E04
-	1	Bürokratisierung	G04
-	1	eher_unkooperativ	M05

- 1 kritisch H11

neutral

0 1 Veränderung K09

Gesamtliste

+	11	Fakultätsschiff	L08 M13 M14 M15 N01 O06 O12 P06 P08 P09 Q12
+	9	Veränderung_nachhaltig	G06 G08 H08 L08 M14 O11 P06 Q12 R15
-	7	Grabenkämpfe	E12 H01 H02 H05 H06 M07 O07
+	7	Wiederholung	B03 E09 M14 O11 P07 Q12 R15
+	6	Dekan	G06 H14 K03 N03 N04 Q12
+	6	Werteprozess	E08 K05 L08 P08 Q08 R15
+	5	Entwicklung	E12 O09 P07 P09 R15
+	5	Thematisierung	E10 K05 M14 O12 Q12
+	5	Vorbild	D09 H14 K03 P12 Q12
+	5	Werte	E10 H08 H16 O07 P12
+	4	Beteiligung	E11 G07 H10 P08
+	4	diskutieren	B03 H10 L05 O11
+	4	Gemeinsamkeit	H10 M15 O07 O11
+	4	Kollegen	B03 K10 M15 P12
-	4	Machtausübung	D10 K11 P02 R10
-	4	Machtspiele_politisch	E07 E12 M11 P02
+	4	Neuberufungen	G07 H08 K10 P08
+	4	Transparenz	E11 G08 H02 H12
+	4	Umsetzung	J05 L08 O12 P06
0	1	Veränderung	K09
+	3	"	E12 K04 K11
+	3	erlebbar	D10 E09 P06
+	3	Fakultätsratsprotokolle	E06 G08 H12
+	3	Führung	D09 F04 K03
+	3	Gemeinschaft	E11 M14 M15
+	3	Umgang_kollegialer	F04 G03 K04
+	3	Veranstaltungen_gemeinsame	E10 H10 R15
+	3	Vertrauen	E04 H12 H14
+	2	Aktivierung_aller	H16 O09

+	2	Außenwahrnehmung	M13 N01
+	2	Gerechtigkeit	D09 D10
+	2	Gleichbehandlung	H12 H16
+	2	Kommunikation	G08 O11
+	2	Kultur	H02 P07
+	2	Professionalität	L05 O07
+	2	Studiengänge	L02 O03
+	2	Symbol	O06 O12
+	2	vorlebt	E08 N03
+	2	Weiterentwicklung	H10 L02
-	1	Abmahnung	E04
+	1	Arbeitsinhalte	H02
-	1	Bürokratisierung	G04
+	1	Diener	N04
-	1	eher_unkooperativ	M05
+	1	einbringen	P08
+	1	Klausurtagungen_gemeinsam	E10
+	1	Konsequenz	L08
-	1	kritisch	H11
+	1	Prodekan	G06
+	1	Regelungen	L05
+	1	Strategieprozess	H08
+	1	Studiendekan	G06
+	1	Studierende	M13
+	1	Verwaltung	K03
+	1	Werteleitsterne	Q12
+	1	Zusammenarbeit	R02

Bewertungen insgesamt:	166	100,0 %
davon positiv	146	88,0 %
davon negativ	19	11,4 %
davon neutral	1	0,6 %

6.5.3 Relevanzliste

Liste 1 = IST, Liste 2 = SOLL

Ausdruck	Relev.			Bew. Liste 1			Bew. Liste 2			Bew. Summe	Kausalbeziehungen		Farbe
	Zahl	+	-	o	+	-	o	Summe	→		o	←	
Veränderung	100	44		4	3		1	52	15	5		20	
Werteprozess	79	22		1	1		6	30	3	17		20	
Dekan	61	18					6	24	1	14		15	
Transparenz	60	14		3			4	21	3	13		16	
Gemeinschaft	49	19					3	22	9	2		11	
Veränderung_nachhaltig	49	2					1	12	14	1		15	
Gleichbehandlung	41	8					1	11	5	7		12	
Fakultätsschiff	40	15					11	26		6		6	
Führung	38	7					1	11	2	9		11	
Vertrauen	37	6					1	10	8	3		11	
Aktivierung_aller	34	7					2	9	7	3		10	
Grabenkämpfe	34		2				7	9	8	2		10	
Umsetzung	34	7					1	12	6	3		9	
Beteiligung	33	4					4	8	5	5		10	
Wertschätzung	33	11						11	4	5		9	
Gemeinsamkeit	30	9					4	13	7			7	
Strategieprozesse	27	12					2	15		5		5	
diskutieren	25	4					4	8	2	5		7	
Konsequenz	23	7					1	8	3	3		6	
Engagement	22	6					1	7	4	2		6	
Vorbild	22	2					5	7	2	4		6	
Entwicklung	21	5					1	11	4			4	
Kommunikation	20	6					2	8	2	3		5	
Veranstaltungen_gemeinsame	20	2					3	5		6		6	
Außenwahrnehmung	19	6					1	9	4			4	
Verantwortungsübertragung	19	4						4	1	5		6	
Zusammenarbeit	19	6		1			1	9	3	1		4	
Klausurtagungen_gemeinsam	17	4					1	5	1	4		5	
Kultur	17	8					2	12	2			2	
Verwaltung	17	16		1			1	18				0	
Wiederholung	17						7	7	1	3		4	
Thematisierung	16	1					5	6	4			4	
Digitalisierungsstrategie	15	2					3	5	1	3		4	
Fakultätsratsprotokolle	15	2					3	5		4		4	
Professionalität	15	6					2	8	2	1		3	
Vielfalt	13	3						3	3	1		4	
vorlebt	13	1					2	3	2	2		4	
Kollegen	12	6		1			2	13				0	
Werte	12	4					1	10	1			1	
Bürokratisierung	11		3				1	4	1	2		3	

6.6 GABEK-Analyse: Zyklische Beziehungen

6.6.1 Kausalliste und Bewertungen

Kausalliste - Zyklische Beziehungen (Mindestanzahl Sätze: 1, maximale Zyklustiefe: 5)

N	Ausdruck1	Ausdruck2	Ausdruck3	Ausdruck4	Ausdruck5
3	Dekan	--0 Grabenkämpfe	0--0 Veränderung	<-->	
3	Dekan	--> Vertrauen	--> Veränderung	<-->	
3	Dekan	--> Gleichbehandlung	--> Veränderung	<-->	
3	Dekan	--> Führung	--> Veränderung	<-->	
3	Dekan	--> Verantwortung- übertragung	--> Veränderung	<-->	
3	Dekan	--> Werteprozess	--> Veränderung	<-->	
4	Dekan	--> Vorbild	--> Werteprozess	--> Veränderung	<-->
4	Dekan	--> Gleichbehandlung	--0 Grabenkämpfe	0--0 Veränderung	<-->
4	Dekan	--> Gleichbehandlung	--> Gemeinschaft	--> Veränderung	<-->
4	Dekan	--> Vorbild	<--> Führung	--> Veränderung	<-->
4	Dekan	--> Führung	--> Gleichbehandlung	--> Veränderung	<-->
4	Dekan	--> Werteprozess	--> Klausurta- gungen_ge- meinsam	--> Veränderung	<-->
4	Dekan	--> Werteprozess	--> Wertschätzung	--> Veränderung	<-->
4	Dekan	--> Gleichbehandlung	--> Vielfalt	--> Veränderung	<-->
4	Dekan	--> Führung	--> Gemeinschaft	--> Veränderung	<-->
4	Dekan	--> vorlebt	--> Werteprozess	--> Veränderung	<-->
4	Dekan	--> Vorbild	--> Vertrauen	--> Veränderung	<-->
4	Dekan	--> Verantwortung- übertragung	--> Gemeinschaft	--> Veränderung	<-->
4	Dekan	--> Verantwortung- übertragung	--> Vielfalt	--> Veränderung	<-->
4	Dekan	--> Vertrauen	--> Gemeinschaft	--> Veränderung	<-->
4	Dekan	--> Werteprozess	--> Gemeinschaft	--> Veränderung	<-->
4	Dekan	--> Werteprozess	--> Gleichbehandlung	--> Veränderung	<-->

4	Dekan	-->	Werteprozess	--0	Grabenkämpfe	0--0	Veränderung	<-->
4	Dekan	-->	Gleichbehandlung	-->	Vertrauen	-->	Veränderung	<-->
5	Dekan	-->	vorlebt	-->	Werteprozess	-->	Klausurta- gungen_ge- meinsam	--> Veränderung
5	Dekan	-->	vorlebt	-->	Werteprozess	--0	Gra- benkämpfe	0--0 Veränderung
5	Dekan	-->	Werteprozess	-->	diskutieren	--0	Gra- benkämpfe	0--0 Veränderung
5	Dekan	-->	vorlebt	-->	Werteprozess	-->	Wertschätzun- g	--> Veränderung
5	Dekan	-->	Werteprozess	-->	Gleichbehandlung	-->	Gemeinschaft	--> Veränderung
5	Dekan	-->	Werteprozess	-->	Gleichbehandlung	--0	Gra- benkämpfe	0--0 Veränderung
5	Dekan	-->	Werteprozess	-->	Klausurta- gungen_ge- meinsam	-->	Vertrauen	--> Veränderung
5	Dekan	-->	Werteprozess	-->	Gleichbehandlung	-->	Vertrauen	--> Veränderung
5	Dekan	-->	Werteprozess	-->	Gleichbehandlung	-->	Vielfalt	--> Veränderung
5	Dekan	-->	vorlebt	-->	Werteprozess	-->	Gleichbe- handlung	--> Veränderung
5	Dekan	-->	Werteprozess	-->	Klausurta- gungen_ge- meinsam	-->	Gemeinschaft	--> Veränderung
5	Dekan	-->	Werteprozess	-->	Kommunikation	-->	Vertrauen	--> Veränderung
5	Beteiligung	<-->	Transparenz	-->	Veränderung	<-->	Dekan	--> Werteprozess
5	Dekan	-->	Werteprozess	-->	Zusammenarbeit	<-->	Wertschätzun- g	--> Veränderung
5	Dekan	-->	vorlebt	-->	Werteprozess	-->	Gemeinschaft	--> Veränderung
5	Dekan	-->	Vorbild	-->	Werteprozess	-->	Wertschätzun- g	--> Veränderung
5	Dekan	-->	Vorbild	-->	Werteprozess	-->	Klausurta- gungen_ge- meinsam	--> Veränderung
5	Dekan	-->	Vorbild	-->	Werteprozess	--0	Gra- benkämpfe	0--0 Veränderung
5	Dekan	-->	Vorbild	-->	Werteprozess	-->	Gleichbe- handlung	--> Veränderung




5	Dekan	-->	Vorbild	-->	Werteprozess	-->	Gemeinschaft	-->	Veränderung
5	Dekan	-->	Vorbild	-->	vorlebt	-->	Werteprozess	-->	Veränderung
5	Dekan	-->	Vorbild	-->	Vertrauen	-->	Gemeinschaft	-->	Veränderung
5	Dekan	-->	Vorbild	<-->	Führung	-->	Gleichbe- handlung	-->	Veränderung
5	Dekan	-->	Vorbild	<-->	Führung	-->	Gemeinschaft	-->	Veränderung
5	Dekan	-->	Verantwortung- sübertragung	-->	Zusammenarbeit	<-->	Wertschätzun- g	-->	Veränderung
5	Dekan	-->	Verantwortung- sübertragung	-->	Engagement	-->	Gra- benkämpfe	o--o	Veränderung
5	Dekan	--o	Grabenkämpfe	-->	Zeit	-->	Machtspiele_p olitisch	--o	Veränderung
5	Dekan	-->	Gleichbehand- lung	-->	Vertrauen	-->	Gemeinschaft	-->	Veränderung
5	Dekan	-->	Führung	<-->	Vorbild	-->	Werteprozess	-->	Veränderung
5	Dekan	-->	Führung	<-->	Vorbild	-->	Vertrauen	-->	Veränderung
5	Dekan	-->	Führung	-->	Gleichbehand- lung	-->	Vielfalt	-->	Veränderung
5	Dekan	-->	Führung	-->	Gleichbehand- lung	-->	Vertrauen	-->	Veränderung
5	Dekan	-->	Führung	-->	Gleichbehand- lung	--o	Gra- benkämpfe	o--o	Veränderung
5	Dekan	-->	Führung	-->	Gleichbehand- lung	-->	Gemeinschaft	-->	Veränderung

Bewertungen



Gelb: entspricht Maßnahmenvorhaben Dekan zu Amtszeitbeginn

Grün: positive Wahrnehmung klar verdeutlicht

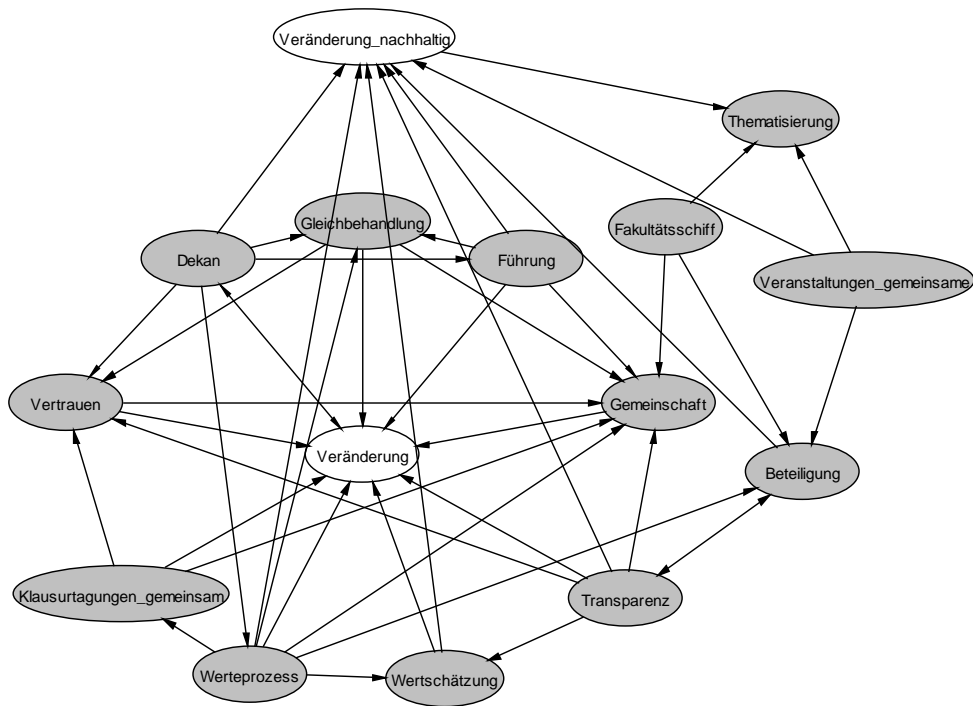
Grau: negative Wahrnehmung klar verdeutlicht

Kausalausdruck	→o	o→	→o→	Farbe
Aktivierung_aller	7	3	10	
angenehm	2	0	2	
Arbeitsinhalte	1	0	1	
Arbeitskultur_sinnvolle	2	0	2	
ausnutzen	1	0	1	
Außenwahrnehmung	4	0	4	

Belange_der_Mitarbeiter	1	0	1	
Beschluss	0	1	1	Yellow
Beteiligung	5	5	10	Green
Bürokratisierung	1	2	3	Grey
Dekan	1	14	15	Yellow
demotivierend	0	1	1	Grey
Digitalisierungsstrategie	1	3	4	Yellow
diskutieren	2	5	7	Yellow
eher_unkooperativ	1	0	1	Grey
einbringen	1	1	2	Yellow
Engagement	4	2	6	Green
Entwicklung	4	0	4	Yellow
erlebbar	2	0	2	
Fakultätsrat	0	2	2	Yellow
Fakultätsratsprotokolle	0	4	4	Yellow
Fakultätsschiff	0	6	6	Yellow
Frustration	3	0	3	Grey
Führung	2	9	11	Yellow
Gemeinsamkeit	7	0	7	Green
Gemeinschaft	9	2	11	Green
Gerechtigkeit	1	1	2	Green
Gestaltungsspielraum	0	1	1	Green
Gleichbehandlung	5	7	12	Green
Grabenkämpfe	8	2	10	Grey
Klausurtagungen_gemeinsam	1	4	5	Yellow
Kommunikation	2	3	5	
Konsequenz	3	3	6	Yellow
Kultur	2	0	2	
Machtausübung	2	0	2	Grey
Machtspiele_politisch	1	1	2	Grey
Mittelzuteilung	0	2	2	Yellow
Neuberufungen	0	2	2	
Professionalität	2	1	3	Green
Professoren	0	1	1	
Profilierung	1	0	1	
Regelungen	0	3	3	Yellow

Respekt	1	0	1	
Strategieprozess	0	5	5	
Studiengänge	1	0	1	
Symbol	1	0	1	
Thematisierung	4	0	4	
Transparenz	3	13	16	
Umgang_kollegialer	1	0	1	
Umsetzung	6	3	9	
Veränderung	15	5	20	
Veränderung_nachhaltig	14	1	15	
Veranstaltungen_gemeinsame	0	6	6	
Verantwortungsübertragung	1	5	6	
Verhalten	1	0	1	
Vertrauen	8	3	11	
Vielfalt	3	1	4	
Vorbild	2	4	6	
vorlebt	2	2	4	
Weiterentwicklung	1	2	3	
Werte	1	0	1	
Werteleitsterne	0	1	1	
Werteprozess	3	17	20	
wertschätzend	1	0	1	
Wertschätzung	4	5	9	
Widerstand_einzeln	1	0	1	
Wiederholung	1	3	4	
Zeit	2	1	3	
Zusammenarbeit	3	1	4	

6.6.2 Kausalnetz Veränderung



A02

Der Werteprozess hat die Menschen in der Fakultät teilweise verändert.

B04

Unsere Kultur hat sich durch die Werte stark verändert und ich nehme es als sehr positiv wahr.

D03

Es hat sich sehr sehr positiv verändert, weil die Fakultätsleitung Wertschätzung gegenüber allen zeigt. Das ist angenehm.

D07

Es ist ein massiver Paradigmenwechsel von oben gekommen - vor allem im Dekanat und in der Betonung der Wertschätzung.

D08

Haltungsänderungen wurde durch den Dekan hervorgerufen, weil dieser die Wertediskussion so stark thematisiert hat.

E06

Das Ganze ist transparent und man hat das Gefühl beteiligt zu werden. Vor allem die ausführlichen Fakultätsratsprotokolle für alle sind ein wesentlicher Faktor dafür.

E08

Das Ganze (Wertekultur) steht und fällt mit der Person des Dekans. Wenn er das nicht vorlebt und weiterführt, kann es nicht funktionieren.

E10

Es brauche gemeinsame Veranstaltungen wie die Klausurtagung, bei der die Werte thematisiert werden.

E11

Transparenz und Beteiligung hat die schöne Auswirkung, dass sich die Kollegen mit der Fakultät identifizieren. Man ist dann kein Mi-Do.-Prof. mehr.

E12

Wechsel ist auch wichtig, denn nach 4-5 Jahren wird man korrupt und es entstehen Seilschaften. Deshalb muss ein Dekan nach spätestens 2 Amtsperioden wechseln und die Entwicklungen weiterreichen.

F04

Wie der Vorgesetzte mit seinen Mitarbeitern umgeht, strahlt auf alles ab. Ein kollegialer Umgang verbessert das Arbeitsklima.

G05

Wesentlich für die Veränderungen war die emphatische und soziale Grundhaltung des Dekans. Die Wirkung der Werte- und Strategiefindungsprozesse kann ich nicht beurteilen. Glaube aber, dass es manchmal etwas zu viel des Guten war.

G07

Positive Veränderung für die Fakultät sichern kann man, indem man bei Neuberufungen vor allem auf die passende Chemie des Kandidaten achtet. Mittlerweile würde ich das sogar noch höher bewerten als die fachliche Expertise.

G08

Positive Veränderung für die Fakultät sichern kann man, indem man offene Kommunikation aller wichtigen Informationen, welche die Fakultät betreffen beibehält - zum Beispiel Protokolle der Fakultätsratssitzungen allen zugänglich macht.

H10

Häufige gemeinsame Treffen sichern die Beteiligung an der Weiterentwicklung. Wichtige Themen vor Entscheidungen gemeinsam mit allen diskutieren ist der Schlüssel.

H12

Alle mit Fakultätsratsprotokollen zu versorgen ist unheimlich gut und erzeugt Vertrauen durch Transparenz.

H16

Ein Nachteil an den Vertrauensvorschüssen, die Du als Dekan gabst, ist, dass manche Kollegen das gezielt ausnutzen. Das zeigt sich beispielweise am Einsatz und der Genehmigung von Lehrbeauftragten in einzelnen Schwerpunkten. Die Freiräume und das wertekonforme Verhalten müssen demnach auch bei Dritten sichtbar eingefordert werden.

M07

Du hast da alle gleichbehandelt, das verhinderte weitgehend Grabenkämpfe.

M14

Das Fakultätsschiff hat durch Deine permanente Penetration dazu geführt, dass wir uns als Gemeinschaft wahrnehmen und sehen. Das läuft auch unter weiteren Dekanen weiter, wenn wir das Pflegen mit neuen Kollegen.

M15

Vor 15 Jahren waren wir Einzelkämpfer und nun sind wir eine offene Gemeinschaft, die junge Kollegen viel besser integriert. Damit wissen diese gleich, wo sie hingehören, indem sie sich ihren Bereich auf dem Schiff wählen.

O05

Transparenz wurde stark verbessert, intern mit Gremieninfos und extern mit viel mehr Pressmeldungen.

O13

Werteprozess hat alle Leute mitgenommen, hat niemand beschädigt, war deshalb wertvoll.

P08

Der Kulturprozess mit Werten und Schiff hat Commitment erzeugt und das bekommen auch neue Leute mit. Sie fügen sich ein und können aktiver Teil der Weiterführung werden, wenn man mit dieser Freiheit umgehen kann.

Q01

Ihre Vision der Wertleitsterne und Ihr Leitbild durch den Werteprozess hat die FWiWi in den letzten Jahren einander wirklich nähergebracht, was die Zusammenarbeit und die Wertschätzung wahrlich beflügelt hat.

Q04

Wir sind eine Gemeinschaft geworden. Auch als Konsequenz, dass man sich in kleineren Teams zusammensetzt und alle Meinungen berücksichtigt werden und auch Verantwortung von Ihnen übertragen wurde.

Q05

Verantwortung zusammen mit der echten Übertragung von Entscheidungsmacht und Ihrem Vertrauen als Dekan hat vieles einfacher gemacht.

Q10

Das Bewusstsein für eigene Werte. Viele Professoren haben mir rückgespiegelt, wie toll dieser Werteprozess war. Vor allem, dass wir uns dann von der egoistischen Kultur in Richtung wertschätzende Gemeinschaft entwickelt haben.

Q11

Wir sind jetzt eine Gemeinschaft geworden. Verwaltung und Professoren gemeinsam sind zusammengewachsen, weil wir nun gemeinsame Klausurtagungen gemacht haben. Dabei haben wir uns auch zum ersten Mal gemeinsam besser kennengelernt. Das hat alle kollegialer und füreinander verständnisvoller gemacht.

Q12

Um unsere Kultur zu behalten, müssen die Werte und das Fakultätsschiff immer wieder neu von der Führungsebene thematisiert werden. Die Intensität dieser Thematisierung und das eigene Vorleben sind entscheidend dafür.

R03

Während und durch die der Klausurtagung haben wir ein Team ausgebildet. Vorher haben wir einzelne Grüppchen gehabt. Auch die gemeinsamen Klausurtagungen aller haben dazu beigetragen.

R05

Gute Entwicklung ist, dass nun jeder weiß, was der andere macht. Transparenz darüber hat auch zu Wertschätzung und Respekt geführt, weil man jetzt sieht, was alles zu den ganzen Aufgaben gehört.

R06

Die Beziehung zwischen Verwaltung und Professoren ist verbessert worden und zusammengewachsen von beiden Seiten. Die Klausurtagungen haben das ausgemacht, denn da sind alle zusammen gewesen und haben gemeinsam die ganzen Werte ausgearbeitet.

R12

Man gehört jetzt wirklich zur Fakultät dazu. Das Gefühl ist schon sehr positiv. Dein Führungsstil und die Thematisierung der Ethik sind dafür ausschlaggebend. Der Mensch bleibt nicht mehr auf der Strecke - jetzt Zusammengehörigkeit und Zusammenarbeit im Vordergrund.

R13

Transparenz ist ein Vertrauensvorschuss, der die Gemeinschaft befördert hat.

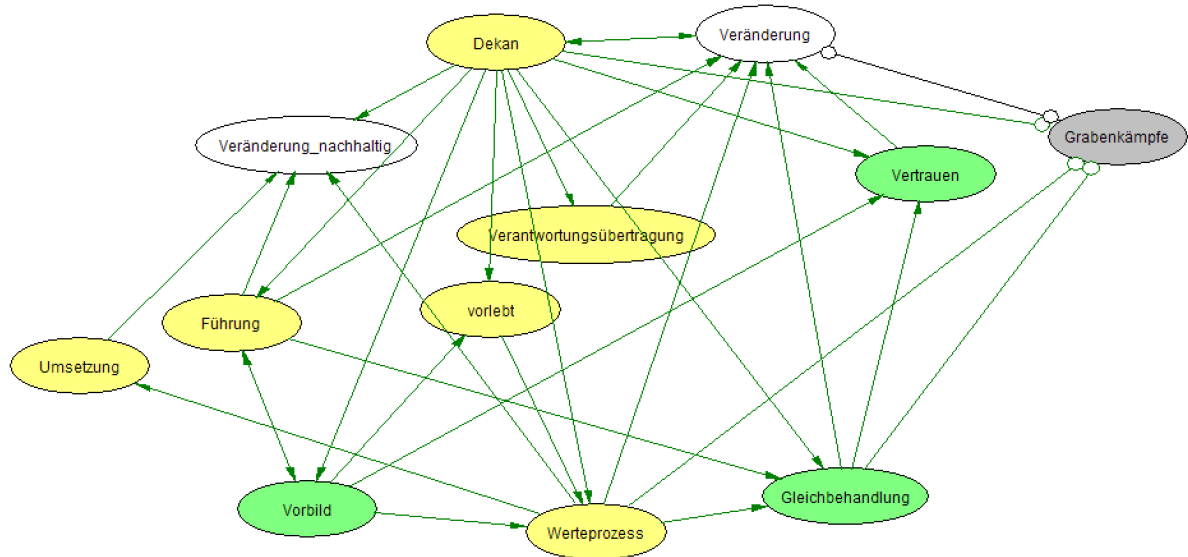
R14

Das Fakultätsschiff zu visualisieren hat ein intensives Wir-Gefühl erzeugt, vor allem bei denen die dabei freiwillig aktiv mitgemacht haben.

R15

Wir müssen weiterhin an der Wertekultur arbeiten, damit sie weiterlebt, dass es so gut bleibt. Mit gemeinsamen Projekten, Feiern und Tagungen. Früher gab es noch nicht mal eine gemeinsame Weihnachtsfeier oder eine Sommerwanderung. Das brauchen wir immer wieder.

6.6.3 Kausalnetz Dekansrolle



A02

Der Werteprozess hat die Menschen in der Fakultät teilweise verändert.

B04

Unsere Kultur hat sich durch die Werte stark verändert und ich nehme es als sehr positiv wahr.

D03

Es hat sich sehr sehr positiv verändert, weil die Fakultätsleitung Wertschätzung gegenüber allen zeigt. Das ist angenehm.

D06

Ich glaube es gibt Seilschaften und einen inneren und äußeren Kreis. Allerdings hat das massiv abgenommen. Ich finde das aber gar nicht schlecht, denn wer sich einbringt kann sich auch mit anderen Aktiven abstimmen.

D08

Haltungsänderungen wurde durch den Dekan hervorgerufen, weil dieser die Wertediskussion so stark thematisiert hat.

D09

Nur wenn die Führungsmannschaft selbst die innere Moral zeigt, ist der Werteprozess glaubwürdig. Es braucht Vorbilder in der Führungsmannschaft.

E05

Ihre Aktivitäten, die Strategieinitiativen, Werteprozess, die Quirligkeit und vielen Aktivitäten waren sehr positiv. Vor allem weil es nicht nur Ideen waren, sondern die Umsetzung ist das wichtige.

E08

Das Ganze (Wertekultur) steht und fällt mit der Person des Dekans. Wenn er das nicht vorlebt und weiterführt, kann es nicht funktionieren.

E12

Wechsel ist auch wichtig, denn nach 4-5 Jahren wird man korrupt und es entstehen Seilschaften. Deshalb muss ein Dekan nach spätestens 2 Amtsperioden wechseln und die Entwicklungen weiterreichen.

F04

Wie der Vorgesetzte mit seinen Mitarbeitern umgeht, strahlt auf alles ab. Ein kollegialer Umgang verbessert das Arbeitsklima.

G05

Wesentlich für die Veränderungen war die emphatische und soziale Grundhaltung des Dekans. Die Wirkung der Werte- und Strategiefindungsprozesse kann ich nicht beurteilen. Glaube aber, dass es manchmal etwas zu viel des Guten war.

H06

Frage der persönliche Zu-/Abneigung ist nicht mehr relevant, da jetzt keine Diskriminierung mehr gelebt wird. Das steht und fällt aber mit der Person - mit Deiner Person in dem Fall.

H07

Fakultätsschiff zeigt die Kultur mit dem Dekan am Steuer als Teil des Fakultätsrates. Er ist Teil der Fakultät. Diener und Gleicher unter Gleichen. Wichtig ist dass Du es gelebt hast, nur dann wird es von den anderen automatisch mitgelebt.

H12

Alle mit Fakultätsratsprotokollen zu versorgen ist unheimlich gut und erzeugt Vertrauen durch Transparenz.

H14

Wie wir selbst sind, überträgt sich auf andere. Wenn Du als Dekan misstrauisch bist, überträgt sich das - genauso anders herum. Vertrauen erzeugt Vertrauen.

H16

Ein Nachteil an den Vertrauensvorschüssen, die Du als Dekan gabst, ist, dass manche Kollegen das gezielt ausnutzen. Das zeigt sich beispielweise am Einsatz und der Genehmigung von Lehrbeauftragten in einzelnen Schwerpunkten. Die Freiräume und das wertekonforme Verhalten müssen demnach auch bei Dritten sichtbar eingefordert werden.

K03

Dekanatsteam ist immer so wie die Leitung des Dekanats. Der Dekan ist entscheidend mit seinem Verhalten, weil er die Mitarbeiter prägt und führt.

L08

Unsere Werte müssen gemessen werden, nur so lässt sich unser Fakultätsschiff auch danach steuern. Das müssen wir noch umsetzen, der Versuch dazu muss angestrengt werden, um glaubwürdige Umsetzung zu sichern.

M07

Du hast da alle gleichbehandelt, das verhinderte weitgehend Grabenkämpfe.

O07

Viele Werte waren schon vorhanden, aber noch nicht expliziert und wurden auch noch nicht professionell reflektiert. Der Werteprozess war absolut wichtig, um gemeinsames Verständnis zu erzeugen und Fraktionsbildungen und Grabenkämpfen entgegenzuwirken.

Q01

Ihre Vision der Wertleitsterne und Ihr Leitbild durch den Werteprozess hat die FWiWi in den letzten Jahren einander wirklich nähergebracht, was die Zusammenarbeit und die Wertschätzung wahrlich beflügelt hat.

Q04

Wir sind eine Gemeinschaft geworden. Auch als Konsequenz, dass man sich in kleineren Teams zusammensetzt und alle Meinungen berücksichtigt werden und auch Verantwortung von Ihnen übertragen wurde.

Q05

Verantwortung zusammen mit der echten Übertragung von Entscheidungsmacht und Ihrem Vertrauen als Dekan hat vieles einfacher gemacht.

Q10

Das Bewusstsein für eigene Werte. Viele Professoren haben mir rückgespiegelt, wie toll dieser Werteprozess war. Vor allem dass wir uns dann von der egoistischen Kultur in Richtung wertschätzende Gemeinschaft entwickelt haben.

R15

Wir müssen weiterhin an der Wertekultur arbeiten, damit sie weiterlebt, dass es so gut bleibt. Mit gemeinsamen Projekten, Feiern und Tagungen. Früher gab es noch nicht mal eine gemeinsame Weihnachtsfeier oder eine Sommerwanderung. Das brauchen wir immer wieder.