

# Führungsgrundsätze und Zielvereinbarungen als Instrumente der Personal- führung in der Universität Bremen:

Eine kritische Bestandsaufnahme

Dr. Martin Mehrrens

Dezernent Organisation, Personalentwicklung,  
Datenverarbeitung und Zentrale Dienste

**Universität Bremen**

3. Osnabrücker Kolloquium zum Hochschul- und  
Wissenschaftsmanagement:

„Führung von Veränderungsprozessen in Hochschulen“

10. März 2006 in der Fachhochschule Osnabrück

- 1.941 Wissenschaftler/innen (1.573)
- 22.390 Studierende
- 1.252 Mitarbeiter/innen in VW + T (978)
- 227 Mio. € Gesamthaushalt
- 69 Mio. € externe Forschungsmittel
- 12 Fachbereiche der Lehre und  
Forschung
- 7 Sonderforschungsbereiche der  
Deutschen Forschungsgemeinschaft
- ca. 120 Forschungsinstitute,  
Graduiertenkollegs etc.

**Leitung und Führung  
mit Zielen und Perspektiven  
erfordern ein Bezugssystem  
in der Universität  
(Leitbild; Führungsgrundsätze)!**

## Leitziele der Universität Bremen

- ✓ Hohe Qualität von Lehre und Forschung
- ✓ Gesellschaftliche Verantwortung und Praxisbezug
- ✓ Fachübergreifende Orientierung
- ✓ Internationalisierung von Lehre und Forschung
- ✓ Gleichberechtigung der Geschlechter
- ✓ Umweltgerechtes Handeln

Führungskräfte ...

ausgewählte Strukturdaten

✓ **4 Rektoratsmitglieder**

✓ **12 Dekane**

✓ **12 Prodekane**

✓ **12 Studiendekane**

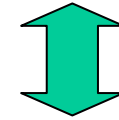
✓ **6 DezernentInnen**

✓ **4 Leiter/innen von Zentralen  
Betriebseinheiten**

✓ **ca. 15 Geschäftsführer/innen**

✓ **ca. 60 wiss.  
Institutsleiter/innen**

Die Universität entspricht in etwa der Größe eines mittelständischen Unternehmens.



Hinsichtlich der Komplexität und Klarheit der Leitungsbeziehungen und Entscheidungsstrukturen unterscheidet sich eine Universität jedoch grundlegend von einem Unternehmen.

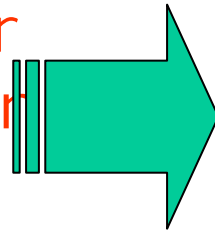
- ✓klassische Leitungsstrukturen
- ✓und Führungsrollen

werden durch eine

- ✓repräsentative akademische Selbstverwaltung
- und
- ✓Kollegialstrukturen





„verwischt“. (fehlende Klarheit der Rollen und Verantwortung)

universitäre  
Veränderungsprozesse  
stellen auch von daher  
höchste Anforderungen  
an die/das ...



- ✓ *Souveräne Mitarbeiterführung*
  - ✓ *Organisationskompetenz*
  - ✓ *diplomatisches Geschick*
  - ✓ *Klarheit von Entscheidungen*
  - ✓ *Bereitschaft, persönlich Verantwortung zu übernehmen*
  - ✓ *Setzen von Prioritäten*
  - ✓ *Vermittlung zwischen Interessen*
  - ✓ *Moderieren von Sitzungen*
  - ✓ *lösungsorientierte Umgehen mit Konflikten*
- und nicht zuletzt an die*
- ✓ *Kreativität*
  - ✓ *Innovationsfähigkeit*
  - ✓ *Risikobereitschaft*





Hindernisse auf dem Weg zur Ausprägung klarer Führungsrollen in Veränderungsprozessen der Universität sind ...

-  **nicht klar geregelte Entscheidungskompetenzen und Verantwortung zwischen akadem. Selbstverwaltung und persönlicher Leitung**
-  **eine administrative Kultur und fehlende persönliche Verantwortung - bürokratisierte und erstarrte (Selbst-) Verwaltung** „Handeln bleibt folgenlos! / Verfahren - nicht Ergebnisse stehen im Vordergrund! “
-  **festgefahrene Strukturen und Verhaltensmuster** (ritualisierte Verfahren und Verhaltensmuster)
-  **fehlendes Bezugssystem aus vereinbarten Leitzielen und getroffenen Entscheidungen** (Fehlen einer hinreichenden Dokumentation und Verfolgung von Entscheidungen)

*Veränderung erfordert eine Verabschiedung von alten Strukturen und Prozessen ...*

Hindernisse auf dem Weg zur  
Übernahme von Führungsverant-  
wortung in der Universität sind ...

... sowie von alten  
Denkmustern und  
Ritualen ...

-  **mangelnde Zielorientierung und fehlender Gestaltungswillen**
-  **wenig Anerkennung in der Führungsrolle** (Leistungen für das Gesamtsystem Universität werden nur bedingt honoriert)
-  **häufig eine „Sandwich-Position“ als gleichzeitige/r Vertreter/in von Partial- und Gesamtinteressen** (Bsp. Dekan als Vertreter der Fachbereichsinteressen und Gesamtinteressen der Universität)
-  **mit der Führungsrolle häufig einhergehende (Interessen-)Konflikte** (Mißtrauen und Abwertung / Personifizierung von Konflikten)



(kritische) Erfahrungen,  
Unsicherheit und Ängste  
erschweren die Übernahme und  
Entwicklung von Führungsrollen in  
der Universität ...



## Die Realität ...

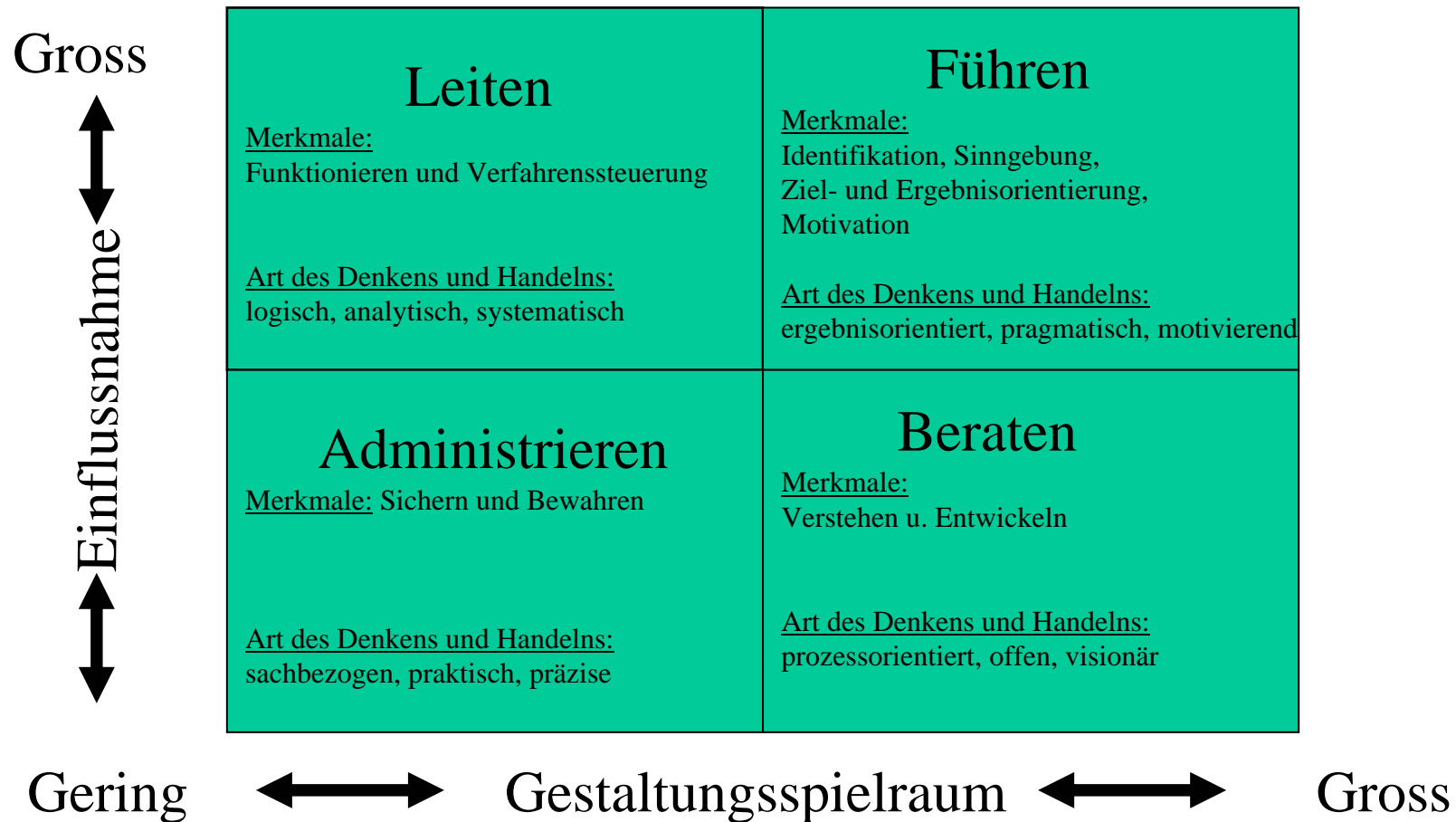
- Universitätsleitung, Dekane und sonstige Führungskräfte focusieren ihr Handeln meist auf eine möglichst große Einflussnahme in der Universität und weniger auf die Erschließung neuer Gestaltungsspielräume
- Rektorat und Dekanat bewegen sich damit häufig zwischen den Managementdimensionen „Leiten“ und „Administrieren“
- „Führen“ und „Beraten“ kommen als Managementaufgabe in der täglichen Praxis häufig zu kurz

## Das Ziel ....




*... ist eine Balance zwischen Leiten, Administrieren, Führen und Beraten.*

*Gestaltungsräume erschließen ... (ist) eine zentrale Führungsaufgabe und Entwicklungschance*

## Spannungsfeld der Führungsaufgabe in Wissenschaftseinrichtungen

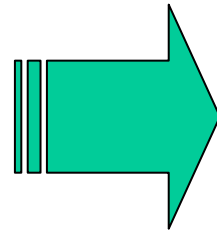


Diese Herausforderung...

-  die Entwicklung, Abstimmung und Umsetzung von **Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit** (nicht nur für den administrativen und technischen Bereich);
-  die Entwicklung von **Wissenschaftsmanagementfunktionen und –kompetenzen** und deren **personelle Verortung**;
-  Die Begründung einer **Kultur und Kontinuität von Leitung und Führung** im Rektorat, in den Fachbereichen und in den Instituten

...sehen wir als  
Entwicklungsauftrag  
und Chance

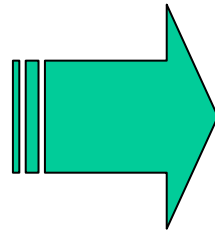
Notwendige  
Kompetenzpotenziale einer  
Führungskraft sind ...



- ✓ **Entscheidungskompetenz**
- ✓ **Eigenverantwortung und Selbstkontrolle**
- ✓ **ganzheitliches Denkvermögen**
- ✓ **Wissen aus Querschnittsbereichen**
- ✓ **Prozesswissen**
- ✓ **fundierte Fachwissen**
- ✓ **Moderationskompetenz**
- ✓ **Kreativität**
- ✓ **Risikobereitschaft**
- ✓ **Konfliktfähigkeit**

Welchen Beitrag kann  
Personalentwicklung zur  
Rollenfindung und  
Kompetenzentwicklung von  
Führungskräften in der Universität  
leisten ?

**PE kann ...**



- ✓ **Orientierung vermitteln**
- ✓ **über Perspektiven informieren**
- ✓ **Blicke und Sichten öffnen**
- ✓ **Selbstreflektion initiieren und fördern**
- ✓ **(organisatorische) Entwicklungsprozesse flankieren**
- ✓ **Führungsrollen entwickeln und konsolidieren**
- ✓ **gezielt fördern**



# FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE





## Die entwickelten Führungsgrundsätze



- dokumentieren das neue Selbstverständnis von Führung und Leitung
- sind Leitlinie und Perspektive für eine kooperative Führung
- dienen als Impuls für die kontinuierliche Selbstreflektion der Leitung

Orientierung und Grundlage sind gemeinsam entwickelte Führungsgrundsätze in der Universität Bremen!

## Führungsgrundsätze (sind) ...

-  **Leitlinie und Rahmen für  
Führungshandeln**
-  **Rahmen für die Führungskräfte-  
entwicklung in der Universität**
-  **Grundlage einer zielgerichteten  
und ergebnisorientierten  
Führungspraxis**
-  **repräsentieren die Führungskultur  
der Universität**

Vermitteln  
Orientierung und  
sichern den Konsens  
eines abgestimmten  
Führungshandelns.

Sie sind eine  
Voraussetzung für  
Kontinuität und  
Nachhaltigkeit in der  
Leitung und Führung  
einer Universität /  
Hochschule.



# FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE

... fördern ziel- und ergebnisorientiertes Denken und Handeln von Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen.

## Das neue Selbstverständnis von Leitung ist gekennzeichnet durch

- Zielbezogene und konstruktive Kooperation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen
- Offene Information und Kommunikation
- Ziel- und ergebnisorientierte Steuerung der Verantwortungsbereiche
- Sinnvolle und angemessene Delegation von Aufgaben und Verantwortung
- Unterstützung und Förderung der Mitarbeiter/innen zu eigenverantwortlichem Handeln

Beispiel: Universität Bremen




Mitarbeiter-Vorgesetzten-  
Gespräche können  
Führungsgrundsätze spürbar  
mit Leben erfüllen!  
Sie ...

 fördern einen auf **Kooperation und Verantwortung** gegründeten Arbeitsstil


 entwickeln Teamorientierung und stärken Verbindlichkeit

 schaffen Vertrauen und ermöglichen individuelle Förderung

 schaffen eine nützliche und verbindliche Arbeitsgrundlage

 fördern gemeinsame Orientierungen

 zeigen Handlungsspielräume auf

 ermöglichen ein konstruktives und systematisches Feedback



# MITARBEITER-VORGESETZTEN-GESPRÄCH (M-G-V)

Das Mitarbeiter- Vorgesetzten- Gespräch:

## ZIELE:

- Klarheit und Sicherheit in der Arbeitssituation schaffen
  - Motivation verbessern
  - Arbeitszufriedenheit erhöhen
  - Arbeitsergebnisse verbessern
  - strukturierten, offenen und vertraulichen Dialog führen
  - gemeinsam über Ziele und Arbeitsbedingungen verständigen
  - Arbeitsziele vereinbaren
  - einvernehmlich die künftige Zusammenarbeit gestalten
  - Perspektiven der beruflichen Fortentwicklung besprechen und vereinbaren
- **Ergebnis: Eine schriftliche Zielvereinbarung**, die von der Mitarbeiterin/ vom Mitarbeiter und der Vorgesetzten/ dem Vorgesetzten unterzeichnet wird (Gespräche finden jährlich statt)



# MITARBEITER-VORGESETZTEN-GESPRÄCH (M-G-V)



**X** Das setzt für die Vorgesetzten voraus, sich mit

- dem eigenen Führungsverhalten,
  - der Arbeitssituation im Verantwortungsbereich,
  - den gegenwärtigen und künftigen Aufgabenstellungen und damit verbundenen Anforderungen
  - den Entwicklungspotentialen der Mitarbeiter/innen
- auseinanderzusetzen.

**X** Das setzt für die Mitarbeiter/innen voraus, sich mit

- der eigenen Arbeitssituation,
- den Stärken und Schwächen im Hinblick auf
- gegenwärtige und künftige Aufgabenstellungen und damit verbundenen Anforderungen und
- dem Führungsverhalten der/des Vorgesetzten

auseinanderzusetzen.

Zusammenfassung	
Mitarbeiter: _____	mit _____
Vorgesetzter: _____	Thema: _____
Datum: _____	_____
Zusammenfassung des Gesprächs:	
In dem Gespräch wurde Folgendes besprochen:	
Aktionen/Ergebnisse:	Am _____
_____	_____

## Rollenverständnis in der Personal- entwicklung

*„Personalentwicklung ist eine  
nicht delegierbare Leitungsaufgabe!“*

### Führungskräfte...

- ✓ sind die **Personalentwickler** ihrer Mitarbeiter/innen
- ✓ übernehmen Verantwortung im Spannungsfeld der **Schnittstelle** von **Organisations- und Mitarbeiterzielen** vor Ort
- ✓ stellen eine **zentrale Zielgruppe** von PE-Maßnahmen dar

## Grundsätze der Personalentwicklung

- Unterstützung durch die Mitglieder der Universitätsleitung
- Ausrichtung an den Förderbedarfen und Interessen der Wissenschaftler/innen mit Führungsaufgaben
- Aktive Beteiligung der WissenschaftlerInnen an der Modellierung geeigneter Fördermaßnahmen
- Individuelle Förderung
- Förderung der (interdisziplinären) Vernetzung