

Führungskräfte- Entwicklung

Chancen und Grenzen für das
Wissenschaftsmanagement

Alexander Bergert | Osnabrück | 28.02.2020

Warum Führungskräfte-Entwicklung?

„Personalmanagement ist ein zentrales Handlungsfeld für den Erfolg jeder Organisation. Das gilt auch für Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen.

Für deren große Herausforderungen, wie unter anderem Exzellenzinitiative, Hochschulpakt, Pakt für Forschung und Innovation, aber auch Digitalisierung und Internationalisierung braucht es exzellentes Personal - auch im Wissenschaftsmanagement. [...]“¹

Es braucht auch exzellente Führungskräfte!

¹ Vgl.: Zum Tagungsthema, Jahrestagung Wissenschaftsmanagement 2020

Warum Führungskräfte-Entwicklung?

Hypothesen

1. Wissenschaft und Forschung sind keine Aufgaben für „Einzelkämpfer/innen“. Exzellente Forschung ist das Ergebnis von Teamarbeit.
2. Um Teams zu exzellenten Ergebnissen zu bringen, ist gute Führung ein wesentlicher Erfolgsfaktor.
3. Führung ist erlernbar.

Warum Führungskräfte-Entwicklung?

Erkenntnisse

Aktuelle Führungstheorien legen nahe, dass originäre Führungskompetenz zwar durch bestimmte Persönlichkeitseigenschaften beeinflusst, aber vor allem durch definierte Fähigkeiten und Fertigkeiten determiniert wird.

Diese sind im Rahmen von Führungskräfte-Entwicklung erlern- und trainierbar.

- Führungsstil-Studien [Lewin]
- Michigan-Studies of Leadership [Likert]
- Verhaltenssteuerung, personaler Systemansatz [Neuberger]
- Systemischer Ansatz [Pinnow]
- Interaktionstheorien, iterative Rollenentwicklung [Katz/Kahn]

Warum Führungskräfte-Entwicklung?

Erfahrungen

Erfahrungen aus dem Bereich Technik und Verwaltung zeigen, dass Verhalten und Kompetenz von Führungskräften direkte Auswirkung haben u. a. auf

- Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima
- Arbeitsqualität und Fehlerkultur
- Lösungsorientierung
- reibungslosen Ablauf der Geschäftsprozesse
- Mitarbeiter/innen-Bindung
- Gesundheit der Beschäftigten

Quellen: Fehlzeitenberichte, Job-Satisfaction-Analysen, Führungskräfte-Feedback, Psychische Gefährdungsbeurteilung

Warum Führungskräfte-Entwicklung?

Daten zur Gesundheit der Beschäftigten

- Krankenstand
- AU-Quote
- Durchschnittliche Anzahl der AU-Tage pro Jahr
- Durchschnittliche Dauer einer Erkrankung
- Anteil der aus ICD-10 Kap F resultierenden AU-Tage (Kap. F = Psychische und Verhaltensstörungen)

Warum Führungskräfte-Entwicklung?

Fundstücke

„Man kann nicht in diesen anspruchsvollen, fordernden Beruf gehen und wesentliche das Management betreffende Teile erst in der Berufsausübung selbst lernen.“

Kischkel, R. in Forschung und Lehre 7/19, S. 630

Originäre Führungsaufgaben



Eine unvollständige Liste ...

1. Entscheiden und Verantworten
2. Motivieren, Inspirieren
3. Informieren, Kommunizieren und Kommunikation fördern
4. Zuständigkeiten regeln, Aufgaben definieren und delegieren
5. Rahmenbedingungen managen
6. Personalentwicklung
(Erste Personalentwicklerin/erster Personalentwickler vor Ort ist die/der Vorgesetzte.)
7. Personalplanung, Personal gewinnen, auswählen und binden
8. Konflikte managen, Aspekte der Gleichbehandlung und der Fürsorge beachten
9. ...

Erfolgskriterien



Einige Gemeinsamkeiten erfolgreicher Führungspersonen

- hohe intrinsische Motivation, Gestaltungswillen
- Fähigkeit, zu begeistern und mitzureißen
- Menschlichkeit
- Fehler werden reflektiert, belasten aber nicht
- Vorbildverhalten
- Klarheit bei Kommunikation, Regeln, Zuständigkeiten
- hohes Verantwortungsbewusstsein
- Ziele sind klar im Blick

How-to

Effektive Führungskräfte-Entwicklung

1. verbindlich – systematisch – modular
2. iterativer Lernprozess
(Theorie \Leftrightarrow Reflexion der Praxiserfahrung \Leftrightarrow Theorie)
keine Vermittlung von Gewissheiten, Lerngelegenheiten schaffen
3. Spezifika der jeweiligen Hochschule müssen Beachtung finden
Aber: Die Mischung muss stimmen!
4. Evaluation

How-to

Iterativer Lernprozess – ein Beispiel

1. Theorie: Führungsstile
2. Praxiserfahrung: Anwendung des Erlernten
ggf. Perturbation und die Erkenntnis: So funktioniert das nicht.
3. Reflexion der Praxis, Aufarbeitung und Verfeinerung der Theorie
4. Weitere Praxiserfahrung
5. ...

Modulare Führungskräfte-Entwicklung

Ein Modell

1. Modul **Führung** im **MA-Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement**
WWU Weiterbildung gGmbH, Westfälische Wilhelms-Universität Münster
 - Methoden und Forschungsergebnisse
 - Kriterien guter Führung
 - Empowerment, Delegation, Motivation, Zielvereinbarungen, Teamarbeit, unangenehme Führungsaufgaben
2. Hochschulspezifische Module
 - Praxiserfahrung
 - „Wer ist Führungskraft?“ z. B. gem. Geschäftsordnung der Hochschulverwaltung
3. Flankierende Maßnahmen
 - Intervision für Führungskräfte (kollegiales Coaching), Einzelcoaching, Mentoringprogramme
4. Evaluation (Führungskräfte-Feedback)

Limitierende Faktoren

Über die Grenzen der Führungskräfte-Entwicklung

1. Kosten
2. Strukturen, Teilnehmer/innen-Zahlen, organisatorische Aspekte
3. personelle Ausstattung
4. mangelnde Unterstützung durch die HL
5. fehlende Einsicht der Führungskräfte
6. fehlende Verbindlichkeit
7. der „menschliche Faktor“

Vielen Dank!

Kontakt

Dr. Alexander Bergert
Technische Universität Dortmund
Personalentwicklung
Tel.: +49 231 755-4875
alexander.bergert@tu-dortmund.de

MA-Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement

Dr. Kristin Große-Bölting
Westfälische Wilhelms Universität Münster
WWU Weiterbildung gGmbH
Königsstr. 47 - 48143 Münster
Tel.: +49 251 83-21707