

# Führungskräfte-Entwicklung an Hochschulen

CHRISTINA REINHARDT

Wenige Organisationen des öffentlichen Dienstes haben sich im letzten Jahrzehnt so rasant verändert wie Hochschulen. Die größer gewordene Autonomie der Hochschulen hat nicht nur den allgemeinen Wettbewerbsdruck erhöht und zwingt Hochschulen zur Profilbildung, sie hat viele konkrete Auswirkungen in den Hochschulen, in den Verwaltungen sowie in den wissenschaftlichen Einheiten. So gibt es heute eine Vielzahl von neuen Aufgaben, die unter den Schlagworten Controlling, Qualitätsmanagement, Budgetierung et cetera firmieren. Diese haben zum einen den Anteil von administrativen Tätigkeiten der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler extrem erhöht und zugleich sind neue Tätigkeiten und auch neue Arbeitsplätze in den Verwaltungen – oft zu Lasten von Stellen in Lehre und Forschung – entstanden.

In den Administrationen ist es gleichzeitig so, dass das eigene Rollenverständnis sich verändert hat. Viele Arbeitsbereiche in den Verwaltungen verstehen sich als Gestalter und Treiber von Hochschulentwicklung. Gleichzeitig hat sich auch in den klassischen Verwaltungsbereichen die Art und Weise der Aufgabenerfüllung stark verändert, projekt- und prozessbezogenes Arbeiten hat zugenommen und Leitlinien wie Service, Beratungsqualität und Lösungsorientierung werden formuliert – wenn auch nicht immer gelebt.

Ist die Veränderungsgeschwindigkeit groß, steigen auch die Anforderungen an die Führungskräfte. Sie sind mehr als sonst gefragt, Orientierung zu geben, Ziele zu formulieren, für Transparenz zu sorgen, präsent und offen zu sein – kurzum: gut zu führen.

Die Erkenntnis, dass Veränderungsprozesse nur mit guten Führungskräften erfolgreich zu bewältigen sind, hat dazu geführt, dass in Hochschulen das Themenfeld der Personalentwicklung und insbesondere Instrumente der Führungskräfte-Entwicklung eine immer größere Rolle spielen.



CHRISTINA  
REINHARDT

Personalentwicklung umfasst nach meinem Verständnis alle Maßnahmen, die dazu dienen, die Organisation und deren Mitglieder – insbesondere auch die Führungskräfte – zu befähigen, neue Herausforderungen anzunehmen und neue Anforderungen zu bewältigen.

Personalentwicklung wird oftmals nur verbunden mit der Entwicklung von Kompetenzen. Soll Personalentwicklung im eben beschriebenen Sinne wirksam werden, muss sie aber auch ansetzen bei der Entwicklung einer Organisationskultur, die von Offenheit und von Vertrauen geprägt ist. Eine so verstandene Personalentwicklung erhöht die Veränderungsfähigkeit und auch die Veränderungsbereitschaft einer Organisation nachhaltig.

Was also ist die konkrete Aufgabe von Führungskräften in Veränderungsprozessen? Und wie sollten sie diese umsetzen?

Wenn sie in der obersten Leitungsebene tätig sind, übernehmen sie strategische Führung. Das heißt, es gehört zu ihren Aufgaben, Werte zu benennen und vor allem Ziele vorzugeben. Auf dieser Grundlage müssen sie die Organisationsstrukturen weiter entwickeln, Ressourcenentscheidungen treffen und die Zusammenarbeit gestalten. Führungsarbeit auf der operativen Ebene – im direkten Kontakt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – beinhaltet auch, Potenziale zu erkennen, vorhandene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter zu qualifizieren aber auch neue zu integrieren. Unabhängig davon, auf welcher Ebene man führt, geht es im Veränderungsprozess immer darum, für Transparenz zu sorgen, adressatenbezogen und bewusst zu kommunizieren, Überzeugungsarbeit zu leisten, auch mit Widerstand zu rechnen und zu arbeiten und dabei auch noch stets als Vorbild zu agieren.

Die Einführung neuer Aufgaben, neuer Arbeitsweisen oder neuer Software scheidert erfahrungsgemäß äußerst selten an den Qualifikationen und Fähigkeiten der Betroffenen. Sehr viel öfter scheitern sie an der nicht vorhandenen Bereitschaft, sich auf die Veränderung einzulassen. Führungskräfte, die sich als Personalentwickler verstehen, sollten daher immer beide Ebenen im Blick haben: Welche konkreten Fähigkeiten werden gebraucht, um mit der Veränderung produktiv werden zu können? Aber auch: Habe ich das nötige Vertrauen der Belegschaft? Herrscht genug Offenheit in der Organisation, damit Befürchtungen und Schwierigkeiten rechtzeitig angesprochen werden? Gibt es eine Übereinstimmung von Reden und Handeln bei allen Führungskräften in der Organisation?

Zum Handwerkszeug einer guten Führungskraft gehört es, unterschiedliche Führungsinstrumente zu kennen und sie angemessen einzusetzen. Dazu gehört auch, bewusst und klar kommunizieren zu können und zwar so, dass

es zur jeweiligen Situation passt. Das meiste davon kann gelernt und geübt werden.

Führungskräfte benötigen auch Wissen über das Wesen von Veränderung, wie zum Beispiel die Dynamik der beiden Pole des Veränderns und des Bewahrens. Unterschiedliche Phasen im Veränderungsprozess erfordern unterschiedliche Kompetenzen der Führungskraft und verschiedene Angebote an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Um Menschen durch Veränderungsprozesse führen zu können, ist es hilfreich, sein eigenes Verhältnis zum Thema Veränderung zu kennen – und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Nicht zuletzt: Die Haltung der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern spielt eine große Rolle. Grundsätzlich – aber im Veränderungsprozess ganz besonders. Die Haltung aber hat viel mit der Persönlichkeit und dem Menschenbild der Führungskraft zu tun. Das heißt, sie kann nicht gelernt und verordnet, sondern nur reflektiert und weiterentwickelt werden. Es gibt vermutlich nicht einmal die eine richtige Haltung – dennoch, eine Annäherung:

**Führungsarbeit (und Personalentwicklung) kann wirksamer eingesetzt werden, wenn**

- man davon ausgeht, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kompetent sind und sich dann auf ihre Potenziale und Ressourcen konzentrieren anstatt auf ihre Defizite,
- man annimmt, dass jede und jeder daran interessiert ist, seine Arbeit gut zu machen und Teil einer Gemeinschaft zu sein, und
- man den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit ehrlicher Wertschätzung und echtem Interesse begegnet.

Will man sich als Führungskraft weiter entwickeln oder als Berater, als Beraterin zu dieser Entwicklung beitragen, stellen sich verschiedene Fragen: Wie können Führungskräfte lernen, diesen vielfältigen und hohen Anforderungen gerecht zu werden? Und benötigen Hochschulen eine besondere Führung und damit ganz besondere Führungskräfte?

Ja, die Organisation Hochschule benötigt besondere Führungskräfte, und zwar besonders gute Führungskräfte – wie jede andere Organisation auch. Hochschulen benötigen diese Führungskräfte nicht nur, weil sie große Verän-

derungen hinter sich haben, sondern weil sie sich auch weiterhin im Wandel befinden werden.

Personalentwicklung ist auch und sogar in erster Linie Führungskräfte-Entwicklung. Gute Führungskräfte bilden sich weiter und organisieren Austausch, Feedback und Beratung. Sie sind selbst entwicklungsbereit und empfinden es als positiv, wenn sie jeden Tag etwas dazu lernen.

**Dieses Buch wird Ihnen auf diesem Weg viele Anregungen bieten:**

Es greift aktuelle hochschulpolitische und organisationssoziologische Debatten auf. Es geht von den Notwendigkeiten veränderter Governance-Strukturen aus und zeigt, wie die Professionalisierung von Leitung und Steuerung in Hochschulen zugenommen hat und welche (neuen) Anforderungen an Führungskräfte sich daraus ergeben.

In zwei Interviews ist der Blick auf die Erfahrungen von zwei Führungskräften aus Hochschulen beziehungsweise Wissenschaftseinrichtungen gerichtet. Diese Interviews machen deutlich, wie Organisationsform und Selbstverständnis die Haltung und das Handeln von Führungskräften prägen.

Aus der Perspektive von Beratern, die viele Jahre Führungskräfte in ihrer praktischen Arbeit beraten und begleitet haben, werden konkrete Empfehlungen formuliert: Was macht gute Führung aus? Welche Schritte können Führungskräfte gehen, um ihre Führungspraxis zu verbessern?

In insgesamt vier Kapiteln wird darauf eingegangen, wie Führungskräfte-Entwicklung an Hochschulen gestaltet werden kann – zwei Praxisbeispiele aus Verwaltungen großer Universitäten und ein Zukunftskonzept, zugeschnitten auf Dekane und Dekaninnen, werden ergänzt durch die Beschreibung des Formats „Beratungsorientierte Führungskräfte-Entwicklung“.

Die in dem vorliegenden Band gesammelten Erfahrungen ermutigen Führungskräfte. Sie ermutigen auch jene, die Leitungsaufgaben übernehmen möchten und diejenigen, die Führungskräfte bei ihrer Arbeit unterstützen und beraten.

Die Texte ermutigen uns alle, sich mit dem Thema Führung an Hochschulen weiter zu beschäftigen und uns bewusst zu machen, welche Bedeutung klare Ziele, Informationen, Transparenz, Präsenz und Offenheit für Organisationen in Veränderung haben.

„Gute Führungsarbeit an Hochschulen braucht ein allen Verantwortlichen gemeinsames Verständnis der hochschulübergreifenden zentralen Leistungsprozesse sowie der spezifischen Leistungsprozesse in Forschung, Lehre und Verwaltung.“

*Ute Symanski und Josef Grün*

„Es geht darum, Dinge zu ermöglichen und sich als Teil des Teams zu sehen.“

*Johannes Neyses*

„Die Universitäten entwickeln langsam ein Gefühl dafür, dass sie auf die Vermittlung zwischen Forschung und Administration substantiell angewiesen sind.“

*Peter Siller*

„Auch wenn Sie als Führungskraft nichts tun, wird das Konsequenzen haben – häufig gravierendere, als wenn Sie etwas tun. Das scheint uns ein guter Anfang für Empfehlungen zum Führen von Hochschulen zu sein.“

*Max Dorando und Peter Röhrig*

„Einer der Gründe für die „Erfindung“ der Beratungsorientierten Führungskräfte-Entwicklung war, nachhaltig wirksame Ergebnisse erzielen zu können.“

*Max Dorando und Renate Kerbst*

„Prozessorientierung, Service und Dienstleistungsstandards, Gestaltung von Teamstrukturen sind zentrale Stichpunkte.“

*Monika Herr*

„Kontinuierlich am Ball zu bleiben und verschiedene Hierarchieebenen mit den gleichen Methoden zu schulen, ist eine Möglichkeit, Gemeinsamkeit und Einheit unter den Führungskräften einer Hochschule zu fördern.“

*Martina Schmohr und Anja Tillmann*

„Leider hören wir noch zu oft Dekaninnen und Dekane brauchen keine Personalentwicklung.“

*Renate Kerbst*