



DANKESBRIEF ZUM 10-JÄHRIGEM JUBILÄUM DES CENTER FOR LEADERSHIP AND PEOPLE MANAGEMENT

Liebe Leserin, liebe Leser,

was kann in 10 Jahren alles passieren? Eine ganze Menge - und das haben wir gebührend mit vielen von Ihnen gefeiert. Im Folgenden möchten wir mit Ihnen auf unsere beiden Jubiläumsveranstaltungen zurückblicken: Die akademische Jubiläumsfeier vom 23.11.2017 und den Leadership Dialog mit Philipp Lahm vom 13.12.2017.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

Ihr Team des LMU Center for Leadership and People Management

Die akademische Jubiläumsfeier

Zunächst war das Center nur eine fixe Idee, die vom damaligen Vizepräsidenten Prof. Dr. Putz und dem jetzigen Präsidenten Prof. Dr. Huber bei der Vorbereitungscommission der ersten Exzellenzinitiative im Jahr 2006 diskutiert und schließlich im Rahmen des Antrages integriert wurde. Nach dem Zittern, kam der große Erfolg und die LMU wurde die erste Elite-Universität Deutschlands. So wurde auch das Center for Leadership and People Management (CLPM), mittlerweile etabliert als Beratungs-, Trainings- und Forschungseinrichtung, als Einrichtung der Exzellenzinitiative gegründet. Damit war es deutschlandweiter Vorreiter, **Führung und Personalentwicklung** an die Uni zu bringen. Das Programm setzt an allen Facetten von Exzellenz an mit dem Ziel noch bessere Rahmenbedingungen für Exzellenz in Forschung und Lehre zu schaffen. In Veranstaltungen zu Führungs-, Selbst- und Lehrkompetenz bringt es Menschen zusammen und fördert die Vernetzung und Austausch an der LMU.

„Das Center schafft ein essentielles Austauschforum für die Wissenschaftler der LMU“

Neben WissenschaftlerInnen aller 18 Fakultäten feierten wir in der vollbesetzten Kleinen Aula gemeinsam mit Mitgliedern des Hochschulrates und der Verwaltung, aktuellen und ehemaligen DekanInnen sowie Präsident Prof. Dr. Huber und den VizepräsidentInnen Prof. Dr. Conradt und Prof. Dr. Stintzing. Auch Wegbegleiter und Unterstützer sind gekommen wie zum Beispiel der Nobelpreisträger für Physik Prof. Dr. Hänsch. Eröffnet wurden die Feierlichkeiten durch die Leitung des Centers von Prof. Dr. Frey und PD Dr. Weisweiler, welche im Weiteren die Veranstaltung

gemeinsam moderierten. Auch Präsident Prof. Dr. Huber begrüßte die Gäste. Er verwies auf die Einmaligkeit und den Beitrag des Centers, sowohl für die Kultur, als auch die Forschungs- und Lehrexzellenz der LMU und wünschte viel Erfolg für die nächsten 10 Jahre.



Dankesworte des Präsidenten Prof. Dr. Huber.

Nach Darstellung unserer Vision, Geschichte und einen Rückblick auf unsere Entwicklung erfolgte ein Einblick in die drei Säulen des Centers: **Personalentwicklung, Multiplikatoren-Programm** und **Peer-to-Peer-Mentoring** (siehe *Rückblick auf 10 erfolgreiche Jahre*). Unsere Synergie aus Forschung und Praxis wurde durch vielfältige Forschungsblitzlichter untermauert.



Nobelpreisträger Prof. Dr. Hänsch im Gespräch.

Abschließend folgte der Ausblick auf den Fokus der Zukunft (siehe *Der Blick in die Zukunft*) und das Center zeigte „Gesicht“, indem alle wissenschaftlichen MitarbeiterInnen sich selbst und ihre Forschung vorstellten.



Vollbesetzte Reihen in der Kleinen Aula der LMU.

Rückblick auf 10 erfolgreiche Jahre

Was in den 10 Jahren unter anderem alles passiert ist, erfahren Sie hier auf einen Blick.

In den letzten 10 Jahren...

- ✓ ...ist das Center als Einrichtung der Exzellenz-Initiative gewachsen. Seit 2011 sprechen wir neben den WissenschaftlerInnen durch das **Peer-to-Peer Mentoring** auch Studierende an und fördern mit dem Angebot des **Multiplikatoren-Programms** gute Lehre an der LMU. Finanziert werden die Programme durch den BMBF und Lehre@LMU.
- ✓ ...wurde erfolgreich publiziert und hochrangig veröffentlicht - insgesamt **über 150 Publikationen** in internationalen Top-Journals, Fachzeitschriften, Büchern und in Form von Herausgeberwerken. Davon wurden **mehrfach Arbeiten ausgezeichnet**, z.B. Braun, Peus, Weisweiler & Frey, 2013, zum Thema Vertrauen in die Führungskraft (*Citations of Excellence Award und Certificate for Highly Cited Research*); Kennecke, S. S., Hauser, A., & Weisweiler, S. (2016) zum Thema Mentoring (*Academy of Management Best Paper Proceedings*); Mundt, J., Weisweiler, Braun, S. Frey, D. (im Revisionsprozess) zum Thema transformationale Lehre (*Best Paper in Management Education*); Nieberle, K. & Braun, S. (2016) zum Thema Authentische Führung (*nominiert zum Best Paper Award*).
- ✓ ...waren wir mit über **200 Beiträgen** auf den wichtigsten **nationalen und internationalen Konferenzen** vertreten.
- ✓ ...wurden insgesamt **15 Dissertationen** und **drei Habilitationen** abgeschlossen. Aktuell laufen noch weitere fünf Promotionen und eine Habilitation.

- ✓ ...hat sich das **Kursangebot** der Personalentwicklung **weiterentwickelt**. Gestartet im WiSe 07/08 mit acht Kursen, waren es im vergangenen WiSe 17/18 bereits 46 Kurse. Diese beinhalten Themen, die mit Exzellenz, guter Zusammenarbeit und Führung, Aktivierung von Synergieeffekten und gutem Kommunikationsverhalten zusammenhängen.
- ✓ ...haben sich die **Seminaranmeldungen** fast **versechsfacht**. Von im ersten Semester anfänglich 142 Personen auf aktuell mehr als 820 aus allen Fakultäten der Universität.
- ✓ ...haben bereits **über 55 % aller LMU ProfessorInnen** ein Personalentwicklungsangebot in Anspruch genommen.
- ✓ ...lag die **Bewertung unserer Veranstaltungen immer auf einem sehr hohen Niveau**. Die Bewertung in der systematischen Evaluation hat sich zudem von einem Mittelwert von 4,03 (WiSe 07/08) auf einen Wert von 4,64 (WiSe 17/18) kontinuierlich auf einer Skala von 1 (=gar nicht zufrieden) bis 5 (=sehr zufrieden) verbessert.

Der Blick in die Zukunft

Als Forschungs-, Trainings- und Beratungseinheit ist unser Ziel mit Hilfe unserer Forschung, der Beratung und unserer Workshops die Exzellenz von Forschung und Lehre der LMU weiterzuentwickeln. Wir möchten den WissenschaftlerInnen Wissen- und Handlungskompetenzen vermitteln, z.B. durch professionelle Führung, welche einen wichtigen Beitrag für die Qualität der Forschung, das Einwerben von Drittmitteln und die Publikation in hochrangigen Zeitschriften liefern. Wir selbst wollen weltweit Vorreiter in der Personalentwicklung von wissenschaftlichen Organisationen sein und streben nach kontinuierlicher Verbesserung. Zentral bleibt für uns dabei einerseits unsere Kultur, die sich durch Exzellenz in Leistung und Innovation verbunden mit der Wertschätzung des Individuums kennzeichnet und zum anderen unsere Ausrichtung auf Grundlagenforschung, angewandter Forschung und der Anwendung von Forschung.

„Auf die nächsten 10!“

Prof. Dr. Huber (Präsident der LMU)

Die Bilder der Veranstaltung finden Sie auf unserer Homepage:

http://www.peoplemanagement.uni-muenchen.de/angebot/downloads1/akad_jub/index.html



Leadership Dialog mit Philipp Lahm

Der zweite Teil unseres 10-jährigen Jubiläums bestand aus einem Leadership Dialog. Voraussetzungen für Spitzenleistung sind eine Exzellenz-, eine Wertschätzungskultur und eine Kultur ethikorientierter Führung, verbunden mit Vorbild, Verantwortung, Verpflichtung. Genau diese Attribute vertritt unseres Erachtens Philipp Lahm. Deshalb haben wir ihn zu uns eingeladen.

Bereits mit 24 Jahren, auf dem Hochpunkt seiner Karriere, gründete Philipp Lahm seine eigene Stiftung fernab vom Fußball. Die Philipp Lahm-Stiftung für Sport und Bildung, möchte Kinder und Jugendliche in Deutschland und Südafrika in ihrer Entwicklung unterstützen und ihnen Impulse für eine selbstbestimmte Lebensgestaltung geben.

Strategisches Denken spielte schon immer eine wichtige Rolle für ihn, genauso wie **ständige Weiterentwicklung**, wie er im Leadership Dialog mit Prof. Dr. Dieter Frey erklärt. Im Dialog geht es um seine Erfahrung mit Teamarbeit und Führung. Die Frage, ob er es geplant habe, Kapitän der deutschen Nationalmannschaft zu werden, verneint er. Er habe immer den Traum gehabt bei einer Weltmeisterschaft zu spielen, schon seit er damals 1990 die WM im Fernsehen mitverfolgt hatte. Aber **ein Traum allein genügt nicht**.



Philipp Lahm im Gespräch mit Prof. Dr. Frey.

„Man braucht **Ziele**, die man messen kann“, so Lahm. Zum Erfolg gehört neben diesen kleinen, messbaren Zielen allerdings noch etwas mehr. Zum einen **Talent, Spaß** an der Sache, **Disziplin** und den **Willen** dranzubleiben. Aber auch das Umfeld habe in seinem Fall eine entscheidende Rolle für ihn gespielt und tut es auch heute noch. So habe er bei allen kritischen Entscheidungen aus **Sicherheit** heraus handeln können, die ihm sein Umfeld gab. Seine Familie habe immer an ihn geglaubt und ihn bei allem unterstützt, ihm Struktur, aber auch den nötigen

Freiraum gegeben. Auch bei der Teamführung geht es im Grunde um Sicherheit, im Sinne von **Orientierung geben**, die **Richtung vorgeben** und dabei **alle im Team mitzunehmen**. Sich bewusst darüber sein, dass die Teammitglieder alle anders sind und das zu akzeptieren. „Jeder muss das Ziel verstehen und zum Erreichen des Ziels beitragen können“, betont er. Nichtsdestotrotz steht dabei das Zusammenwirken des Teams über den einzelnen Leistungen, auch bei Alpha-Tieren. „Elf-mal *ich* im Team funktioniert nicht“, stellt er klar.

„Elf-mal `ich` im Team funktioniert nicht“

Philipp Lahm zum Teamspirit

Im Zusammenhang mit Teamführung ist ihm der Ausdruck **„Führung aus der Mitte“** wichtig. Als Kapitän auf Augenhöhe zu sein und Verantwortung zu übernehmen, aber auch abzugeben. Als Team hat man einen besseren Zugang zu den verschiedenen Charakteren“, sagt Lahm. Gelebte geteilte Führung sagt der Führungsforscher, denn bei dem Ansatz von **„Shared Leadership“** geht es genau darum, Verantwortung auch abzugeben und andere führen zu lassen. Seinen Führungsstil beschreibt er als „kommunikativ und moderat“. Führung heißt für ihn das richtige Vorgehen als **Vorbild** vorleben. Von zentraler Bedeutung ist es einen Plan zu haben, sich gut vorzubereiten, um dann die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Auch wenn das bedeutet, sich gegen die Regeln zu entscheiden. Er sagt: **„Im Extremfall ist es manchmal erforderlich Regeln zu brechen“**. Auch dafür müsse dann Verantwortung übernommen werden. Da dies aber stets eine Eskalation bedeutet, betont er, dass dieser Wege nur im äußersten Fall gegangen werden soll. Wichtig ist es sich im Vorhinein mit anderen Personen auszutauschen und abzusichern. Das Team muss hinter einem stehen.



Rund 700 Gäste füllten die Große Aula der LMU, um dem Leadership Dialog zu folgen.



Natürlich kann es auch mal zu Niederlagen kommen. Dann ist es wichtig dem Team Halt zu geben und wieder auf die Beine zu helfen. Es geht darum, die Bedürfnisse des Teams zu identifizieren und auf diese einzugehen. Dieser Ansatz klingt im Dialog immer wieder durch und beschreibt dabei ziemlich genau den Ansatz der dienenden Führung aus der Führungsforschung. Gleichzeitig stellt er heraus, dass die Krisen sehr bedeutsam für das Team sein können: „Am Ende kommt es in Krisen darauf an, zusammenzuhalten. Im Grunde sind es mehr die Niederlagen, die das Team verbinden. Dann zeigt es sich, ob Einzelkämpfer auch für's Team eintreten können“.

„Im Grunde sind es mehr die Niederlagen, die das Team verbinden. Dann zeigt es sich, ob Einzelkämpfer auch für's Team eintreten können.“

Philipp Lahm zum Umgang mit Niederlagen

Die Botschaft kommt bei den Zuschauern an, die Voraussetzungen für Spitzenleistung in Forschung und Sport gehen Hand in Hand. Vielen Dank an Prof. Dr. Frey und Philipp Lahm für den spannenden Dialog!

Danke!

Was nicht genug gesagt werden kann ist: Danke! Danke für Ihr Vertrauen und Ihre Unterstützung. Insbesondere möchten wir uns auch beim Präsidium für die jahrelange Unterstützung bedanken, auch den ehemaligen Vize-Präsidenten Prof. Dr. Pekrun und Prof. Dr. Putz. Für ein Höchstmaß an Freiheit und gleichzeitig ein hohes Maß an Vertrauen – zwei Dimensionen guter Führung. Ebenfalls bedanken möchten wir uns auch bei langjährigen externen Partnern wie der Bayerischen Akademie der Wissenschaft, der Theaterakademie August Everding und dem Roman Herzog Institut.



Das Team inklusive unserer tatkräftigen Hilfskräfte.

Literatur (Auswahl)

- Braun, S.* & Nieberle, K.W.* (2017). How Authentic Leadership extends beyond work: A Multilevel Model of Work-Family Conflict and Enrichment. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 780-797
- * Both authors contributed equally to this work
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance. A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Fladerer, M. P., Weisweiler, S., Haas, K., & Frey, D. (2017). Das Führungsprofil – Ein strategisches Tool zur Entwicklung der Führungskultur in Wissenschaftseinrichtungen. *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln*, 1(1), 23-35.
- Frey, D. (2015). Ethische Grundlagen guter Führung. *Roman Herzog Institut eV München*.
- Haas, K., Fladerer, M.P., Nieberle, K. (2017). Authentische Führung – Ein Überblick und aktuelle Entwicklungen [A review of research on authentic leadership and future research trends]. *Wirtschaftspsychologie*, 19(1), 5-13.
- Hauser, A., Weisweiler, S., & Frey, D. (2017). Does the Motivational Orientation Matter? A Regulatory Focus Perspective on Work-Life Enrichment and Work-Life Conflict. *International Journal Of Stress Management*.
- Kennecke, S. S., Hauser, A., & Weisweiler, S. (2016). Who Wants to Be a Mentor and Why? Factors and Motives That Drive Students' Decision to Engage. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 2016(1).
- Kuonath, A., Specht, J., Kühnel, J., Pachler, D., & Frey, D. (2017). Keeping up day-specific effects of transformational leadership: the role of followers' emotion regulation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 828-843.
- Mundt, J., Weisweiler, S., Braun, S. & Frey, D. (im Revisionsprozess). Transformational Teaching and Personnel Development: How Trainers Foster Transfer. *Academy of Management Learning and Education*.
- Nieberle, K. & Braun, S. (2016). Work-family conflict and enrichment – does authentic leadership matter?. Paper presented at the 5th Institute of Work Psychology International Conference (IWP), Sheffield, UK. *Nominiert zum Best Paper Award*
- Pachler, D., Kuonath, A., Specht, J., Kennecke, S., Agthe, M., & Frey, D. (2017). Workflow Interruptions and Employee Work Outcomes: The Moderating Role of Polychronicity. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Weihrauch, L., Kugler, S., Mausz, I. & Frey, D. (2017). Führungscoaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*.