

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1<sup>10</sup>

## Hohe Schule der Veränderung?

Change Management in Bildungsinstitutionen

### Warum Organisationen sich jetzt neu erfinden müssen

Ein Gespräch mit Peter Senge

### Von den Besten lernen

Was exzellente Schulen für ihre Entwicklung tun

### Zwischen Tradition und Moderne

Herausforderungen für das Management der ETH Zürich

### Führungskompetenz: Fehlanzeige?

Professionalisierung der Mitarbeiterführung an deutschen Universitäten

### Jung, qualifikationsarm & bildungsmüde

Pädagogisches Prozessmanagement an der Schule



### Dr. Claudia Peus

Projektleiterin, LMU Center for Leadership and People Management

**Kontakt:**  
peus@psy.lmu.de



### Susanne Braun

Wissenschaftliche Mitarbeiterin, LMU Center for Leadership and People Management

**Kontakt:**  
sbraun@psy.lmu.de



### Dr. Silke Weisweiler

Projektleiterin, LMU Center for Leadership and People Management

**Kontakt:**  
weisweiler@psy.lmu.de



### Prof. Dr. Dieter Frey

Inhaber des Lehrstuhls für Sozialpsychologie, Ludwig-Maximilians-Universität München; Direktor LMU Center for Leadership and People Management

**Kontakt:**  
dieter.frey@psy.lmu.de

# Kompetent führen, führend forschen?

## Professionalisierung der Führungskompetenz an deutschen Universitäten

*Professionelle Mitarbeiterführung ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg von Organisationen. Allerdings haben Universitäten – anders als die meisten kommerziellen Organisationen – diesen Bereich bisher weitgehend vernachlässigt. Am Beispiel des Center for Leadership and People Management, das spezifische Entwicklungsmaßnahmen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München anbietet, wird aufgezeigt, wie die Professionalisierung der Mitarbeiterführung an Universitäten gefördert und dadurch ein wichtiger Beitrag zur Stärkung wissenschaftlicher Exzellenz geleistet werden kann.*

### Ausgangslage

Die deutschen Universitäten durchlaufen – gerade in den letzten fünf Jahren – eine Reihe von Veränderungsprozessen. Angefacht durch die Erkenntnis, dass sie in einem globalen Wettbewerb um die Veröffentlichung wissenschaftlicher Neuigkeiten, das Einwerben von Drittmitteln oder die Bindung von Pro-

fessorInnen und StudentInnen stehen (vgl. Mohrman, Ma und Baker 2008) wurden massive Veränderungsprozesse initiiert. Auf europäischer Ebene ist dies z.B. der Bologna-Prozess, der die Einführung vergleichbarer Abschlüsse (Bachelor und Master) in allen Ländern zum Ziel hat. Auf nationaler Ebene hat die Bundesregierung die so genannte «Exzellenzinitiative» ins Le-

ben gerufen, die darauf abzielt, einige Elite-Universitäten besonders zu fördern, damit diese auch im internationalen Vergleich Spitzenplätze einnehmen. Neben dieser bundesweiten Initiative prägen weitere Veränderungen auf Länderebene, wie die Einführung von Studiengebühren und einem neuen Tarifvertrag sowie die Schaffung von Junior-Professuren als Alternative zur Habilitation, den fortschreitenden Wandel an deutschen Universitäten.

## Führung im Veränderungsprozess

Viele der genannten Veränderungen sind von der Regierung vorgegeben. Für deren effektive Umsetzung sind jedoch die wissenschaftlichen Führungskräfte an der Universität verantwortlich, also vor allem die ProfessorInnen. Sie stehen vor der Herausforderung, diese zahlreichen Veränderungen umsetzen und dabei gleichzeitig den Lehr- und Forschungsbetrieb aufrechterhalten zu müssen. Dies ist umso schwieriger, da der Großteil der ProfessorInnen viele der Veränderungen – wie z.B. den Bologna-Prozess – nicht befürwortet. Trotzdem wird von ihnen erwartet, dass sie die Motivation und Leistungsbereitschaft ihrer MitarbeiterInnen erhalten und fördern und sie bei der Umsetzung der Veränderungen begleiten.

Wie Forschungen aus dem Bereich Change Management in kommerziellen Organisationen zeigen, ist eine faire und wertschätzende Führung entscheidend dafür, dass MitarbeiterInnen Veränderungsmaßnahmen unterstützen (vgl. Peus, Frey, Gerkhardt, Fischer und Traut-Mattausch 2009; Streicher und Frey 2008). Der Führungskompetenz der ProfessorInnen kommt also eine entscheidende Bedeutung zu (vgl. Braun, Nazlic, Weisweiler, Pawlowska, Peus und Frey 2009; Weisweiler, Weiss und Peus 2008).

### Erfolgsfaktor professionelle Führung

Professionelle Führung ist zum Einen gekennzeichnet durch einen fairen Umgang mit MitarbeiterInnen. Fairness im Bereich Führung kann jedoch in Veränderungsprozessen nicht immer bedeuten, dass Ressourcen gleich verteilt werden, also eine Verteilungsgerechtigkeit erreicht wird. Daher ist es umso wichtiger, weitere Facetten von Fairness umzusetzen, z.B. dass MitarbeiterInnen die Entscheidungsprozesse als fair ansehen und ihnen die Möglichkeit gegeben wird, ihre Meinung zu äußern (prozedurale Fairness). Ebenfalls entscheidend ist für die MitarbeiterInnen, dass sie mit Respekt behandelt werden (interpersonale Fairness) und dass sie über die Veränderungen und deren Konsequenzen (auch negative!) adäquat informiert werden (informationale Fairness).

Neben der Beachtung von Fairnessprinzipien ist es gerade in Zeiten des Wandels wichtig, dass Führungskräfte – hier also ProfessorInnen – ihre MitarbeiterInnen bei der Umsetzung

der Veränderungen unterstützen und ihnen individuelle Wertschätzung entgegen bringen. ProfessorInnen sollten selbst als Vorbilder voran gehen und den MitarbeiterInnen, dort wo es möglich ist, Partizipationsmöglichkeiten gewähren (vgl. Bordia et al. 2004; Coyle-Shapiro 1999).

Kurz gefasst ist gerade in Veränderungsprozessen sowie mit intellektuell anspruchsvollen MitarbeiterInnen wie WissenschaftlerInnen ein transformationaler Führungsstil der ProfessorInnen, leitenden Verwaltungsangestellten und der Universitätsleitung besonders erfolgversprechend (vgl. Brown und Moshavi 2002). Ein Führungsstil, der durch Wertschätzung, Fairness und Handlungsspielräume, aber auch klare Ziele gekennzeichnet ist, fördert die Identifikation und das Commitment zu Führungskraft, Arbeitseinheit und der gesamten Universität, was sich wiederum förderlich auf die Bereitschaft zu besonderen Anstrengungen und schließlich auf die Leistungen auswirkt (vgl. Abbildung 1).

Trotz der Bedeutung professioneller Führung für den universitären Wandel wurde die Ausbildung der wissenschaftlichen Führungskräfte in diesem Bereich lange Zeit vernachlässigt. Dieser Artikel beschreibt exemplarisch, wie die Professionalisierung der Mitarbeiterführung an deutschen Universitäten gezielt gefördert werden kann. Zunächst werden dabei die besonderen Herausforderungen an der Universität diskutiert, bevor ein konkretes Programm zur Förderung der Führungskompetenzen von ProfessorInnen und anderen wissenschaftlichen Führungskräften beschrieben wird.

Abbildung 1  
Zugrundegelegte Wirkung von Führung



### **Besonderheiten im Arbeitsumfeld Universität**

Auch wenn Veränderungsprozessen im Unternehmenskontext in den vergangenen Jahren ein hohes Maß an Beachtung geschenkt wurde, hat die aktive Auseinandersetzung mit Auswirkungen und Erfolgsfaktoren von Veränderungen im universitären Bereich bislang nur unzureichend stattgefunden. Eine unmittelbare Übertragung von Handlungsempfehlungen aus dem wirtschaftlichen Kontext kann den Anliegen von ProfessorInnen kaum gerecht werden, denn an der Universität gibt es eine Reihe von Besonderheiten.

Erstens prägt insbesondere der Aspekt der Freiheit in Forschung und Lehre das Arbeiten an deutschen Universitäten. Die Universität vereint eine Vielzahl an Individualisten, die Lehrstühle agieren weitgehend autonom, wobei innerhalb von Lehrstühlen häufig eine starke Hierarchie gelebt wird. Die ausgeprägte Autonomie der einzelnen Einheiten hat nicht nur Vorteile: Informationen können nicht systematisch weitergegeben werden und einheitliche Leitlinien und Strukturen fehlen häufig. Wichtige Verordnungen der Universitätsleitung werden als Einschränkung der persönlichen Freiheit aufgenommen und es wird ihnen oft mit sofortigem Widerstand begegnet.

«Eine Übertragung von Empfehlungen aus dem wirtschaftlichen Kontext kann den Anliegen von ProfessorInnen kaum gerecht werden.»

Zweitens haben NachwuchswissenschaftlerInnen in den meisten Fällen befristete Verträge, die nur eine begrenzte Planbarkeit der Karriere erlauben und für die Betroffenen eine hohe Unsicherheit zur Folge haben. Gleichzeitig werden aber hervorragende Leistungen (z.B. hochrangige Publikationen, umfangreiche Lehrverpflichtungen und dabei exzellente Evaluationsergebnisse) gefordert, die notwendig sind, um sich im Wissenschaftssystem zu etablieren. Dabei werden selten im Vorhinein klare Erwartungen an MitarbeiterInnen kommuniziert, die ihnen ein realistisches Bild von den Anforderungen vermitteln oder ihnen Orientierung bieten würden. Gerade unter solchen Bedingungen besteht die große Gefahr, dass hervorragende Nachwuchskräfte die deutschen Universitäten als Arbeitsplatz meiden bzw. sie möglichst schnell wieder verlassen (und z.B. ihre Karriereziele im Ausland verfolgen). Die relativ ungünstigen Verdienstmöglichkeiten verschärfen dabei die Situation.

Drittens ist der universitäre Arbeitskontext durch das Aufeinandertreffen zweier gänzlich verschiedener Kulturen gekennzeichnet: Wissenschaft und Verwaltung. Die Kultur der Verwaltung prägen naturgemäß klare Regelvorschriften, Arbeitszeiten und Zuständigkeiten. Die Kultur der Wissenschaft wird dagegen zumeist nach Projekten organisiert, mit wech-

selnden Mitarbeiterkonstellationen, nicht immer klaren Zielen und Abläufen sowie häufig ungewöhnlichen Arbeitszeiten. Das Entwickeln kreativer Ideen stellt dabei einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Kurz gefasst existieren also zwei unterschiedliche Welten innerhalb ein und derselben Organisation. Nur ein vorbehaltloser Umgang und eine offene Kommunikation auch kritischer Aspekte können dabei bewirken, dass hier nicht gegeneinander, sondern miteinander gearbeitet wird.

### **Herausforderungen für die Umsetzung von Veränderungsprozessen**

Neben den übergeordneten Strukturen und Kulturen bergen auch eine Reihe von Besonderheiten in den Bereichen der Mitarbeiterführung und der systematischen Personalentwicklung Herausforderungen für die Umsetzung von Veränderungsprozessen.

Hinsichtlich der Führung gibt es an den Universitäten drei deutliche Herausforderungen:

Erstens erfolgt die Beförderung auf Führungspositionen der Wissenschaft nach rein fachlichen Kriterien wie Publikationen oder Drittmittelaufkommen. Sozial- oder gar Führungskompetenzen spielen kaum eine Rolle. Hierbei wird nicht berücksichtigt, dass ProfessorInnen zahlreiche Rollen in den Bereichen Forschung, Lehre und Verwaltung ausführen müssen und vor allem Personalverantwortung für zahlreiche MitarbeiterInnen besitzen. Dass fachliche Expertise für den Erfolg von ProfessorInnen unabdingbar ist, bleibt unbestritten. Es erscheint jedoch wünschenswert, bei der Besetzung von Professuren darüber hinaus auch weitere Fähigkeiten wie z.B. die Führungskompetenz mit einzubeziehen.

Zweitens stellt die Förderung der Chancengleichheit weiterhin eine Herausforderung dar: Obwohl Frauen bei den Studierenden in der Überzahl sind, liegt die Frauenquote bei den Professuren an deutschen Universitäten bei nur rund 16 Prozent (Statistisches Bundesamt 2009).

Drittens ist es den MitarbeiterInnen an deutschen Universitäten – anders als in den meisten sozialen und kommerziellen Organisationen mit vergleichbarer Mitarbeiterzahl – nicht möglich, ihre Führungskräfte hinsichtlich zentraler Dimensionen wie Kommunikation, Zusammenarbeit, Delegation, Durchsetzungsvermögen etc. zu bewerten. Solche Formen der Meinungsäußerung und Anregungen von Veränderungsprozessen sind hier bisher nicht systematisch verbreitet.

Außerdem fehlt es an systematischer Personalentwicklung für ProfessorInnen sowie für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Anders als in Wirtschaftsorganisationen ist es weder eine Verpflichtung noch die Regel, dass Führungskräfte sich im Hinblick auf ihr Verhalten gegenüber MitarbeiterInnen weiterbilden. Jedoch gerade weil wissenschaftliche Erkenntnisse zumeist im Team entstehen, sind Fertigkeiten im Bereich der Kommunikation, Motivation und Zusammenarbeit wichtige

Erfolgsfaktoren für wissenschaftliche Spitzenleistungen. Auch die systematische Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses hinsichtlich überfachlicher Qualifikationen ist eher eine Ausnahmerecheinung.

Als besonders relevante Zielgruppe für Führungskräfteentwicklung an der Universität sind neben der gesamten Professorenschaft besonders Funktionsträger wie Dekane, DepartmentleiterInnen und GeschäftsstellenleiterInnen zu sehen, auf deren professioneller Arbeit der Erfolg einer Universität in hohem Maße basiert.

Schließlich fehlen weitgehend Leitlinien, die im Hinblick auf das Führungsverhalten Orientierung bieten und auf die sich MitarbeiterInnen wie Führungskräfte beziehen können.

«Es fehlt an systematischer Personalentwicklung für ProfessorInnen sowie für den wissenschaftlichen Nachwuchs.»

### **Führung in Wissenschaft versus Wirtschaft**

Einerseits folgt effektive Führung in der Wissenschaft denselben Prinzipien wie in der Wirtschaft: Die grundlegende Strategie, die Ziele und Strukturen werden vom Leitungsgremium vorgegeben, ebenso die Verteilung der Ressourcen. Konkret bestimmt also die Universitätsleitung welche Fächer und Studiengänge erwünscht sind, in welchen Fakultäten sie gebündelt werden und welche Forschungsschwerpunkte gefördert werden sollen. Anders als in den meisten kommerziellen Organisationen besitzen die einzelnen Einheiten – also Fakultäten, Forschungszentren oder Lehrstühle – aber eine hohe Autonomie und führen häufig ein Eigenleben. Das Prinzip der Freiheit von Forschung und Lehre ist dominant und fördert den Individualismus der Führungskräfte und MitarbeiterInnen. Dadurch, dass sich ProfessorInnen in unkündbaren Positionen befinden und dabei keine direkten Vorgesetzten haben, können sie weitgehend autonom agieren. So entstehen im Extremfall hundert verschiedene Unternehmens- und Führungskulturen innerhalb ein und derselben Universität. Die Herausforderung für die Universitätsleitung besteht also darin, einerseits diese Freiheiten zu gewähren, gleichzeitig aber ein Mindestmaß an Koordination durchzusetzen und sicherzustellen, dass überall leistungsförderliche Bedingungen herrschen. Zur Etablierung solcher Bedingungen für wissenschaftliche Spitzenleistungen trägt die Umsetzung professioneller Mitarbeiterführung wesentlich bei. Trotzdem haben Universitäten bisher kaum in die Förderung von Führungskompetenzen investiert. Wie dies geschehen kann, wird im Folgenden anhand der Tätigkeiten des LMU Center for Leadership and People Management beschrieben.

## **Förderung professioneller Menschenführung**

### **Das LMU Center for Leadership and People Management**

Im Rahmen der bundesweiten Exzellenzinitiative hat die LMU München das Center for Leadership and People Management ins Leben gerufen. Ziel des Centers ist, die Professionalisierung der Mitarbeiterführung an der Hochschule zu fördern und auf diese Weise die Wettbewerbsfähigkeit der Universität zu stärken. Dazu werden ProfessorInnen und NachwuchswissenschaftlerInnen im Bereich der Mitarbeiterführung geschult und mit verschiedenen Methoden bei der Bewältigung individueller Herausforderungen an ihre Führungsrolle unterstützt. Die Maßnahmen werden wissenschaftlich evaluiert und basierend auf den aktuellen Erkenntnissen über effektive Führung, die aus der Forschung des Centers resultieren, beständig adaptiert. Grundannahme ist dabei, dass professionelle Führung wissenschaftliche Exzellenz fördert.

### **Das Programm: Strategisch ausgerichtet, bedarfsorientiert, wissenschaftlich fundiert**

Das Programm des Centers basiert auf drei Säulen: Erstens ist die Initiative unmittelbar an der Hochschulstrategie der LMU München ausgerichtet und qualifiziert WissenschaftlerInnen auf strategische Ziele der Universität hin (Exzellenz in der Forschung, Förderung des akademischen Nachwuchses, Interdisziplinarität, Internationalität und Gleichstellung). Zweitens wurde zu Beginn des Projektes erhoben, welchen Bedarf ProfessorInnen hinsichtlich der Weiterentwicklung ihrer Führungs- und Sozialkompetenzen sowie der Kompetenzen ihrer MitarbeiterInnen wahrnehmen. Drittens zeichnet sich das Center insbesondere durch die wissenschaftliche Fundierung und beständige Evaluation seiner Angebote aus. Konkret bedeutet dies, dass alle Trainer- bzw. BeraterInnen eine akademische Ausbildung besitzen und validierte Trainingskonzepte verwenden. Das Angebot wird mit Hilfe wissenschaftlicher Erfolgskriterien überprüft und evaluiert. Langzeitstudien sollen die langfristige Umsetzung und den Transfer des Erlernten in den Alltag sicherstellen.

Das Leistungsangebot setzt sich aus insgesamt drei Bausteinen zusammen:

1. Basisveranstaltungen im Bereich Führung und Zusammenarbeit,
2. darauf aufbauende Vertiefungsveranstaltungen und
3. individuelle Beratungs- und Follow-up Maßnahmen.

Insgesamt steht ein methodisch vielfältiges Angebot zur Verfügung: In den Basisveranstaltungen werden die TeilnehmerInnen an die Themen Führung, Zusammenarbeit und Kommu-

nikation im Team durch eine Mischung aus theoretischen Konzepten und der Bearbeitung individueller Fallbeispiele herangeführt. Darauf aufbauend vermitteln die Vertiefungsveranstaltungen Wissen und Handlungskompetenzen zu den Bereichen Führung und Zusammenarbeit. Im Vordergrund stehen hier beispielsweise Fragen der Personalauswahl, Techniken zur Vereinbarung von Zielen und dem Führen von Mitarbeitergesprächen oder die Motivation von MitarbeiterInnen.

Im Zeitraum November 2007 bis Juli 2009 wurden knapp 50 Veranstaltungen für ProfessorInnen und Habilitierende sowie ca. 40 Veranstaltungen für Promovierende durchgeführt. Die jeweilige Kursdauer reichte von halb- und ganztägigen bis zu mehrtägigen Veranstaltungen. Insgesamt sind bislang 92 ProfessorInnen unterschiedlichster Fakultäten, 191 Personen nach Abschluss der Promotion und 228 Promotionsstudenten erreicht worden. Häufig besuchten die Teilnehmer mehrere Veranstaltungen des angebotenen Programms.

Im Sinne der wissenschaftlichen Fundierung wurden alle Veranstaltungen mittels vor- und nachher Fragebögen begleitet. Die Evaluation zeigt die überdurchschnittlich hohe Zufriedenheit der TeilnehmerInnen (Mittelwert 4,47 auf einer Skala von 1 bis 5) und sehr gute Werte im Hinblick auf den subjektiven Wissenserwerb und die wahrgenommene Umsetzbarkeit des Gelernten im Alltag. Noch interessanter ist, dass sich im Vorher-Nachher-Vergleich wichtige Einstellungsänderungen der KursteilnehmerInnen zeigen: Nach den Kursen haben die TeilnehmerInnen eher den Eindruck, Veränderungen anstoßen zu können und sind sich ihrer Verantwortung als Führungskraft bewusster geworden.

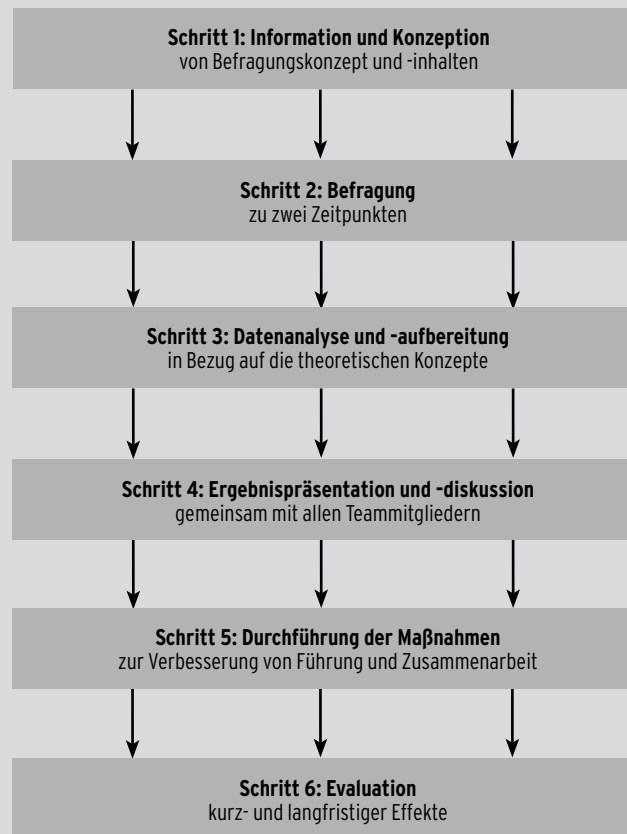
#### Herausforderungen und Hindernisse für das Programm

Besonders angesichts der Tatsache, dass das Center mit seinen Aktivitäten Neuland betritt, sind die bisherigen Resultate bemerkenswert. Nichtsdestotrotz gab und gibt es eine Reihe von Herausforderungen, vor allem in den folgenden drei Bereichen: (1) beim Erreichen von ProfessorInnen, für die ein solches Angebot völlig neu ist und für die keine externen Anreize zur Teilnahme bestehen (2) bei der Erfüllung des Anspruchs, qualitativ hochwertige Entwicklungsmaßnahmen anzubieten, die tatsächlich spürbare Veränderungen in Führungsverhalten und Zusammenarbeit bewirken (3) hinsichtlich des empirischen Nachweises der bewirkten Veränderungen. Diese Herausforderungen zeigten sich auch bei der nachfolgend dargestellten Begleitung eines Veränderungsprozesses an einem Beispiellehrstuhl.

#### Veränderung durch individuelle Begleitung – ein Fallbeispiel

Die angebotene Veränderungsberatung für wissenschaftliche Einheiten umfasst sechs grundlegende Schritte, von der Initiation der Beratung bis zur Umsetzung und Evaluation der Veränderungen (vgl. Abbildung 2).

**Abbildung 2**  
**Ablauf der individuellen Veränderungsmaßnahme**



#### Schritt 1: Information und Konzeption

Den Auftakt der Veränderungsbegleitung am Lehrstuhl bildete ein ca. einstündiges Gespräch mit dem Lehrstuhlinhaber. Das Beratungsangebot wurde vorgestellt und Schwerpunkte für den Beratungsprozess festgelegt: Welche Themen sind für dieses Team von besonderer Relevanz? Welche Aspekte der Zusammenarbeit werden aus Sicht der Führungskraft bereits gut umgesetzt? Wo sieht sie den größten Veränderungsbedarf?

#### Schritt 2: Befragung

Auf Basis der Informationen aus dem Vorgespräch erfolgte die Konzeption des Fragebogens sowie die Durchführung der Befragung. Die Fragebogeninhalte fokussierten speziell die Themen Führung, Zusammenarbeit sowie die Bindung der MitarbeiterInnen, ihre Arbeitszufriedenheit und -leistung (vgl. Abbildung 3). Nachdem die MitarbeiterInnen über Ablauf und Hintergründe der Befragung sowie organisatorische Aspekte (z.B. zu Datensicherheit und Anonymität) informiert worden waren, fand die Befragung mittels eines Online-Systems statt.

### Schritt 3: Datenanalyse und -aufbereitung

Die Daten aus der online-Befragung wurden im Hinblick auf die speziellen Interessen des Lehrstuhls (z.B. welches Teamklima herrscht?) sowie theoretisch interessante Zusammenhänge analysiert. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgte in einer Präsentation für alle Lehrstuhlmitglieder sowie in einem schriftlichen Führungsstilprofil für den Lehrstuhlinhaber (vgl. Abbildung 4), in dem seine Selbsteinschätzung transformationaler und transaktionaler Führung mit den Fremdeinschätzungen der MitarbeiterInnen sowie einem empirisch basierten Idealbereich kontrastiert wurde. Wie häufig bei Führungskräften im universitären Bereich zeigten sich auch hier in der Fremdeinschätzung eine hohe Ausprägung hinsichtlich der Motivierung von MitarbeiterInnen sowie eine geringe Ausprägung der Kontrolle und Überwachung von Prozessen. Das exemplarische Führungsstilprofil ist in Abbildung 4 dargestellt. Als Verbesserungspotenziale können dem Profil die Bereiche individuelle Wertschätzung sowie Führung durch leistungsorientierte Belohnung entnommen werden. Zentral für beide Führungsdimensionen ist die Kommunikation spezifischer Rückmeldung als Reaktion auf erbrachte Leistungen (z. B. Lob oder konstruktive Kritik).

### Schritt 4: Ergebnispräsentation und -diskussion

Nach Abschluss der Befragung wurden allen Lehrstuhlmitgliedern die Ergebnisse präsentiert und ihre Bedeutung gemeinsam diskutiert. Dabei zeigte die Ergebnispräsentation spezifische Ansatzpunkte für die Verbesserung der Führung und

Zusammenarbeit sowie der strukturellen Arbeitsbedingungen am Lehrstuhl auf, die auf Basis der Ergebnisse abgeleitet worden waren. Diese Maßnahmen bezogen sich sowohl auf individuelle Angebote für den Lehrstuhlinhaber, als auch auf Personalentwicklungsmaßnahmen für die MitarbeiterInnen und strukturelle Verbesserungsvorschläge.

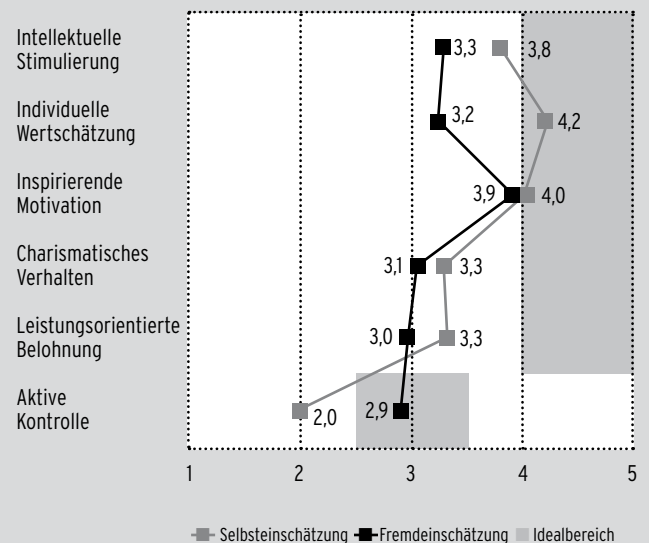
### Schritt 5: Durchführung der Maßnahmen

Basierend auf diesen Empfehlungen, in Kombination mit den Wünschen und Bedürfnissen der Teammitglieder, wurden die Entwicklungsmaßnahmen zur Verbesserung der Führung und Zusammenarbeit entwickelt und durchgeführt (vgl. Abbildung 5). Unter Bezug auf das Führungsstilprofil des Lehrstuhlinhabers wurde beispielsweise der Besuch eines Trainings empfohlen, das die Mitarbeiterführung durch Feedback und Wertschätzung vermittelt. Zudem stellten sich in der Diskussion die begrenzten zeitlichen Ressourcen des Lehrstuhlinhabers als problematisch dafür heraus, den Bedürfnissen der einzelnen MitarbeiterInnen gerecht zu werden. Entsprechend konnte als zweite Maßnahme für den Lehrstuhlinhaber der Besuch eines Seminars zur Förderung von Selbst- und Zeitmanagement herausgestellt werden. Um Entwicklungen auf Mitarbeitererebene anzustoßen, wurden neben dem Besuch von Seminarangeboten (im vorliegenden Fall beispielsweise zur Förderung der Kreativität sowie zum Konfliktmanagement) auch Teamworkshops zur Kommunikation und Zusammenarbeit angeregt. Schließlich wurden strukturelle Verbesserungsvorschläge am Lehrstuhl wie die Einführung von wöchentlichen 5-Minuten-

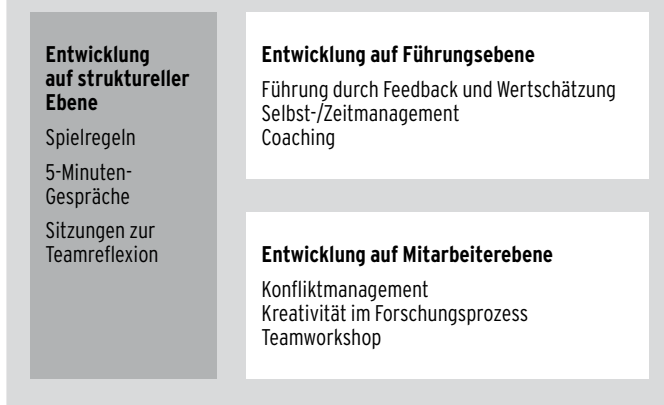
**Abbildung 3**  
**Fragebogeninhalte zu den Themenbereichen**

- 1. Führung**
  - Transformationaler und transaktionaler Führungsstil
  - Vertrauen in die Führungskraft
- 2. Zusammenarbeit**
  - Teamklima
  - Umgang mit fachlichen und persönlichen Konflikten
  - Kommunikationsstrukturen (z.B. Kolloquien)
- 3. Identifikation und Commitment zu**
  - Führungskraft und Lehrstuhl
  - Department und Universität
- 4. Zufriedenheit mit**
  - Führungskraft und Kollegen
  - Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen
  - Förderung und beruflichen Perspektiven
- 5. Leistung**
  - Intrinsische und extrinsische Arbeitsmotivation
  - Erfüllung von Erwartungen
  - Wissenschaftliche Leistungen

**Abbildung 4**  
**Ausschnitt aus einem individuellen Führungsstilprofil**



**Abbildung 3**  
**Aus der Befragung abgeleitete Maßnahmen**



Gesprächen mit jedem/ jeder MitarbeiterIn und die Erarbeitung gemeinsamer Spielregeln der Interaktion im Team umgesetzt. Alle drei Maßnahmengruppen greifen ineinander und bringen die Veränderung am Lehrstuhl auf unterschiedlichen Ebenen voran.

#### Schritt 6: Evaluation

Um die Wirksamkeit dieser Fördermaßnahmen zu überprüfen, sollen zukünftig in Ergänzung zum bisherigen Programm Evaluationsverfahren eingesetzt werden, die sich jeweils spezifisch auf die Inhalte und Methoden der Maßnahmen beziehen und ihre kurz- sowie langfristigen Konsequenzen untersuchen. So werden auf der einen Seite der Erfolg des Programms evaluiert und gleichzeitig förderliche und hinderliche Bedingungen der Umsetzung aufgezeigt. Folgemaßnahmen können dann entsprechend adaptiert werden.

#### Lessons Learned

Das aus vielfältigen Methoden bestehende Angebot «Zusammenarbeitskultur» bietet ein großes Potenzial für die gezielte Professionalisierung der Führung an der Universität und somit zur Förderung wissenschaftlicher Spitzenleistungen. Allerdings zeigen die bisherigen Erfahrungen in der Durchführung auch Hindernisse auf. Je nach Arbeitseinheit ergeben sich hier sehr unterschiedliche Aspekte: von der Teilnahme-Motivierung der MitarbeiterInnen über die Gestaltung der Fragebögen bis hin zur Umsetzung konkreter Maßnahmen.

So erwiesen sich zum Teil abstrakte Formulierungen der wissenschaftlichen Fragebogenskalen für die Nicht-WissenschaftlerInnen am Lehrstuhl als hinderlich für den Befragungsprozess. Teilnehmergruppen, die im Ausfüllen von Fragebögen wenig Erfahrung haben, sollten dadurch berücksichtigt werden, dass (1) die Formulierungen im Fragebogen kritisch über-

prüft und ggf. angepasst werden, (2) eine großzügigere Bearbeitungszeit veranschlagt wird sowie (3) bereits im Vorfeld der Befragung detaillierte Informationen anhand von Beispielen verbreitet werden.

Die sich an Befragung und Auswertung anschließende Diskussion der Ergebnisse mit allen MitarbeiterInnen und dem Lehrstuhlinhaber erwies sich als Herausforderung und gleichzeitig unerlässliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Veränderungsprozess. Nur durch die Offenheit der MitarbeiterInnen konnten gemeinsam mit dem Lehrstuhlinhaber konkrete Optimierungsbereiche seines Führungsverhaltens diskutiert werden (z.B. mehr Zeit für Einzelgespräche, konkrete Rückmeldung zu Stärken und Verbesserungspotenzialen). Diesem sehr wichtigen Schritt im Veränderungsprozess sollte daher ausreichend Zeit, gegebenenfalls auch mehrere Termine, eingeräumt werden.

Auch die Grenzen der Veränderbarkeit im System Universität wurden explizit thematisiert, um Enttäuschungen und Widerstand auf Mitarbeiterseite vorzubeugen, beispielsweise aufgrund der festgelegten Tarifsysteme sowie der nur begrenzt zur Verfügung stehenden Personalmittel des Lehrstuhls. Aus einer langfristigen Perspektive betrachtet ist schließlich die Herausforderung zu nennen, durch die individuelle Beratung tatsächlich nachhaltige Veränderungen zu bewirken. Die abgeleiteten Maßnahmen und ihre Wirksamkeit sind daher auch langfristig zu evaluieren.

#### Zusammenfassung und Ableitung von Handlungsempfehlungen

Der Stellenwert, der der Mitarbeiterführung an deutschen Universitäten zugeschrieben wird, ist trotz ihrer Bedeutung für wissenschaftliche Leistungen nach wie vor gering. Um einen kontinuierlichen Veränderungsprozess hinsichtlich dieser Dimensionen anzuregen, braucht es sowohl Programme, die auf die Förderung der professionellen Mitarbeiterführung abzielen als auch strukturelle Veränderungen.

«Der Stellenwert der Mitarbeiterführung an deutschen Universitäten ist trotz der Bedeutung für wissenschaftliche Leistungen gering.»

Bei der Einführung von Programmen zur systematischen Förderung von Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit gilt es, einige grundlegende Aspekte zu beachten:

1. Unerlässlich für den Erfolg eines solchen Projekts ist die Vision, die dahinter steht. Diese sollte mit dem Profil sowie der übergeordneten Strategie der Universität abgestimmt werden. Um dieses Ideal handlungswirksam zu machen, kann es in Teilziele zerlegt werden, wie beispielsweise die



Anzahl an Veranstaltungen, die inhaltliche Reichweite des Programms sowie die kontinuierliche Steigerung der Teilnehmerzahlen.

2. Bevor das Angebot konkret ausgearbeitet werden kann, sind die Bedürfnisse und Anliegen der Zielgruppen spezifisch zu adressieren. Schriftliche Befragungen oder Interviews können dabei Aufschluss über inhaltliche und strukturelle Wünsche geben.
3. Bei der Konzeption und Durchführung der Angebote ist neben ihrer inhaltlichen Passung auch die methodische Aufarbeitung und wissenschaftliche Fundierung zu beachten. In Anbetracht des eigenen wissenschaftlichen Hintergrundes der Zielgruppen ist die Qualitätssicherung in diesem Aspekt unerlässlich.
4. Unter Einbezug einer langfristigen Perspektive muss letztendlich eine kontinuierliche Verbesserung der Angebote sichergestellt sein. Dies kann einerseits durch kritische Reflexion der Projektbeteiligten sowie andererseits durch externes Feedback durch die Universitätsleitung und die TeilnehmerInnen des Programms geschehen.

### «Die gezielte Förderung der Professionalisierung der Führung an deutschen Hochschulen leistet einen wichtigen Beitrag zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit.»

Auf struktureller Ebene erscheinen vor allem drei Maßnahmen für die Förderung professioneller Mitarbeiterführung sinnvoll:

1. Die Aus- und Weiterbildung von NachwuchswissenschaftlerInnen sollte im Bereich der Selbst- und Mitarbeiterführung in den Promotions- und Habilitationsordnungen verankert werden.
2. Ähnlich der gängigen Praxis in der Wirtschaft sollte ein bestimmtes Maß an Führungskompetenzen als Voraussetzung für die Berufung auf eine Professur festgelegt werden.
3. Denkbar wäre die Einführung von Vergütungssystemen, unter denen ein bestimmter Anteil des variablen Gehalts von ProfessorInnen von deren Leistung im Bereich der Mitarbeiterführung abhängt. Die flächendeckende Einführung von regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen und Führungsfeedbacks an Hochschulen wäre dafür eine wichtige Grundlage.

Eine Orientierung an den genannten Punkten bei der gezielten Förderung der Professionalisierung der Mitarbeiterführung an deutschen Hochschulen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Veränderungsmaßnahmen erfolgreich eingeführt werden. Dadurch kann langfristig ein wichtiger Beitrag zur Förderung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit geleistet werden.

## Literatur

- **Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. und DiFonzo, N. (2004).** Uncertainty during organizational change. Is it all about control? *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 13(3), 345–361.
- **Braun, S., Nazlic, T., Weisweiler, S., Pawlowska, B., Peus, C. und Frey, D. (2009).** Effective leadership development in higher education: Individual and group level approaches. *Journal of Leadership Education*, 8 (1), 195–206.
- **Brown, F. W. und Moshavi, D. (2002).** Herding academic cats. Faculty reactions to transformational and contingent reward leadership by Department Chairs. *The Journal of Leadership Studies*, 8 (3), 79–93.
- **Coyle-Shapiro, J.A.M. (1999).** Employee participation and assessment of an organizational change intervention. A three-way study of Total Quality Management. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(4), 439–456
- **Deutsche Forschungsgemeinschaft und Wissenschaftsrat (2008).** Bericht der Gemeinsamen Kommission zur Exzellenzinitiative an die Gemeinsame Wissenschaftskommission von Bund und Ländern. [[http://www.dfg.de/aktuelles\\_presse/publikationen/verzeichnis/download/bericht\\_gemeinsame\\_kommission\\_exin\\_081202.pdf](http://www.dfg.de/aktuelles_presse/publikationen/verzeichnis/download/bericht_gemeinsame_kommission_exin_081202.pdf).]
- **Mohrman, K., Ma, W., und Baker D. (2008).** The research university in transition. The emerging global model. *Higher Education Policy*, 21, 5–27.
- **Peus, C., Frey, D., Gerkhardt, M., Fischer, P. und Traut-Mattausch, E. (2009).** Leading and managing organizational change initiatives. *Management Revue*, 20 (2), 158–175.
- **Streicher, B. und Frey, D. (2008).** Fairness-Check bei Wandelprojekten. Vier Dimensionen von Gerechtigkeit und wie man sie berücksichtigt. *OrganisationsEntwicklung*, 4, 70–75.
- **Weisweiler, S., Weiss, J. und Peus, C. (2008).** Exzellenz durch Führungskompetenz. *Personal*, 07/2008, 38–40.

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Wandel erkennen.  
Veränderung gestalten.  
Zukunft gewinnen.  
Online finden.

Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse stehen im Mittelpunkt der Berichterstattung. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

**OrganisationsEntwicklung –  
Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.**



## Inklusive Online-Archiv!

Ihr Zugang zu einem umfangreichen Online-Archiv mit allen Ausgaben der OrganisationsEntwicklung von über 17 Jahren.

Recherchieren Sie komfortabel, umfassend und schnell – zu jeder Zeit und überall.

[www.zoe.ch](http://www.zoe.ch)

# Wandel erkennen. Veränderung gestalten. Zukunft gewinnen. Online finden.

- Konzepte, Vorgehensweisen und vielfältige Anregungen für die Gestaltung, Führung und Realisierung von Change Projekten
- Fallstudien, Tools und Erfahrungsberichte
- Hinweise auf relevante Literatur und Veranstaltungen
- inkl. Online-Archiv
- Newsletter mit der Vorschau aufs Heft
- Erscheinungsweise: 4x jährlich

[www.zoe.de](http://www.zoe.de)



## Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

### Ja, ich möchte OrganisationsEntwicklung lesen!

- Eine Ausgabe gratis testen** inkl. Online-Archiv  
Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von **ZOE - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management** gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von zwei Wochen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich **ZOE** zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OENK0046
- Das Abonnement zum Jahresvorzugspreis**  
inkl. Online-Archiv  
Ich abonniere **ZOE** direkt zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OEN00018
- Das Studentenabo** inkl. Online-Archiv  
Ich bin Student/in und möchte **ZOE** direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis für Studenten von nur € 44,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt. PB-OEV00014

[www.fachverlag-shop.de](http://www.fachverlag-shop.de)  
Weitere Angebote und Informationen  
rund um **ZOE**:

- Einfache Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Leser werben Leser-Aktion
- Bezugspreise im Ausland

**FACHVERLAG**  
Verlagsgruppe Handelsblatt

Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH  
Kundenservice, Postfach 92 54, 97092 Würzburg  
Hotline 08 00 / 0 00 - 16 37\* • kundenservice@fachverlag.de

## Bestellung per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59\*

\* gebührenfrei

Firma  Privat

Name  Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf/Funktion/Abteilung

Tätigkeitsschwerpunkt

Straße, Nr./Postfach

PLZ  Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

**Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist!** Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abnummer und können sich sofort im Online-Archiv anmelden.

Geburtsdatum

Ich bin damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe zukünftig über interessante Produkte per E-Mail/telefonisch informiert.

X  
Datum, 1. Unterschrift

**Unsere Widerrufsbelehrung:** Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen ohne Begründung bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf schriftlich per Datenträger (Postkarte, Brief etc.) widerrufen kann. (AG Düsseldorf · HRB 30329) Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift.

X  
Datum, 2. Unterschrift