

Profs Führungswissen vermitteln

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gelten vielerorts nicht als Führungskräfte. Noch nicht. So suchen Personalentwicklerinnen und Personalentwickler von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen nach Hebeln, mit denen sie die Tür von Professorinnen und Professoren für Führungswissen öffnen können.

von ANJA FROHNNEN und UTE SYMANSKI

Führungskräfteentwicklung für die Wissenschaft zu betreiben, ist an mancher Hochschule hartes Brot. Während im Verwaltungsbereich der Hochschulen Dezernentinnen, Abteilungs- oder Referatsleitungen an Führungskräfteentwicklung oder Coachings teilnehmen, Führungskräfte der verschiedenen Ebenen systematisch geschult werden und Personalentwicklungsinstrumente wie Jahresgespräche vielerorts formal verankert sind und ein wichtiges Standbein der Führungskultur bilden, sieht die Situation im wissenschaftlichen Bereich gänzlich anders aus: An vielen Hochschulen oder auch Forschungseinrichtungen ist es noch keineswegs selbstverständlich, dass Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als Führungskräfte gelten beziehungsweise dies zu ihrem Selbstverständnis gehört.

„Ziel von Coaching im Bereich Führung ist, Forschende zur Führungskräfteentwicklung zu gewinnen“

Organisationsberaterinnen, Trainerinnen und Coaches im Bereich Führung werden immer häufiger von engagierten Personalentwicklerinnen und Personalentwicklern an Hochschulen angefragt. Ziel dieser Beratungsaufträge ist,

gemeinsam zu überlegen, wie es gelingen kann, mehr Professorinnen und Professoren für die Teilnahme an Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung zu gewinnen. Personalentwickler suchen nach Schlüsseln, mit denen sich die Tür zu den Leitungspositionen der Wissenschaft für Personalentwicklung öffnen lässt.

Aus einer Diskussion im Rahmen einer Tagung des Vereins Coachingnetz Wissenschaft mit Personalentwicklungen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen über Möglichkeiten und Bedarfe von Professorinnen und Professoren und aus unserer Beratungspraxis ergeben

sich fünf Empfehlungen und Impulse. Im Folgenden werden diese dargestellt:

1. Den eigenen Standort bestimmen.
2. Personalentwicklung als Thema setzen.
3. Die professionelle Sozialisation von Professorinnen und Professoren im Blick haben.
4. Die Hochschulleitung gewinnen.
5. Gespräch mit allen Neuberufenen.

1. Den eigenen Standort bestimmen

Personalentwicklung für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler hat sich seit den 2005er-Jahre stark entwickelt: Gab es anfangs vor allem Programme für Promovierende und später für Postdocs, so werden seit gut zehn Jahren an vielen Hochschulen verschiedenste Versuche unternommen, auch die Professorenschaft zu erreichen. Die Angebote zielen darauf, die Professorinnen und Professoren für die – durch Veränderungen des Führungsrahmens an Universitäten – gewachsenen Anforderungen an Führungswissen und Können zu rüsten¹.

Zunächst wird empfohlen, den individuellen Standort unter die Lupe zu nehmen: Wie weit ist die eigene Organisation mit der Einrichtung von Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Bereich? Wie lange wird Personalentwicklung für die Wissenschaft bereits betrieben? In einer Organisation, die über umfassende Programme für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler verfügt und in der es ein klares Bekenntnis zur Personalentwicklung im Wissenschaftsbereich gibt, wird es leichter sein, für die Ebene der Professorenschaft Programme zur Führungsqualifizierung zu etablieren oder auszubauen. An Standorten, an denen das Thema neu ist, könnte es dagegen sinnvoll sein, zunächst mit der Gruppe des Nachwuchses zu starten und anschließend Instrumente zur Unterstützung für die Führungsreihe anzubieten. Zur Standortbestimmung gehört auch, realistisch einzuschätzen, welchen Stellenwert



„Zur Standortbestimmung gehört auch einzuschätzen, welchen Stellenwert die Personalentwicklung innerhalb der Organisation hat“

die Personalentwicklung innerhalb der Organisation hat. Mancherorts mag die Personalentwicklung zu dem Schluss kommen, dass zunächst Aufbauarbeit vonnöten ist und es darum geht, die Bedeutung und den Nutzen des eigenen Bereichs deutlich zu machen. Die Entwicklung von Führungswissen für Professorinnen und Professoren ist dann erst der nächste Schritt.

Eine ebenso bedeutsame Frage in der Standortbestimmung ist: Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? Mit einer gut besetzten Personalentwicklung, in der zehn oder mehr Kollegen an diversen Schwerpunkten arbeiten, lässt sich größere Wirksamkeit erzielen als mit zwei halben Stellen.

2. Personalentwicklung als Thema setzen

Jede Hochschule braucht ein individuelles Personalentwicklungskonzept. Und zwar eins, das die organisationale Individualität berücksichtigt und stärkt. Konzepte für Organisationsentwicklung und Personalentwicklung gehören zusammen, sie sollten sinnvoll miteinander verzahnt werden². Noch immer hat

längst nicht jede Hochschule ein Personalentwicklungskonzept oder entsprechende Leitlinien. Wichtige Fragen sind: Was genau umfasst Personalentwicklung bei uns? Welche Ziele verfolgen wir an unserer Hochschule damit? Welche Schwerpunkte setzen wir? Was wird anders sein, wenn wir unsere Ziele erreicht haben? Wo diese Fragen nicht geklärt sind und das Ergebnis nach außen kommuniziert wurde, bleibt das Bild von Personalentwicklung oft diffus. Und entsprechend bleibt innerhalb der Organisation unklar, warum Personalentwicklung so wichtig ist, welchen Nutzen sie hat.

Für die Entwicklung des Konzepts für Personalentwicklung gilt dieselbe Faustregel, wie für die meisten Strategieprozesse: Der Weg ist das Ziel, es kommt nicht nur darauf an, am Ende ein stimmiges Konzeptpapier auf dem Tisch liegen zu haben. Es geht vor allem auch darum, das Thema zu setzen und das Potenzial von Personalentwicklung aufzuzeigen. Ebenso gilt: Ein in den Gremien der Organisation offiziell verabschiedetes Konzept erzeugt bindende Wirkung. Personalentwickler können sich in

ihrer Arbeit auf die in dem Konzept festgehaltenen Beschlüsse und formulierten Ziele berufen. Und für die Ansprache von Professorinnen und Professoren durch die Personalentwicklung sollten sie explizit als Zielgruppe im Konzept genannt werden. Ist dies nicht verankert, besteht die Gefahr, dass Personalentwicklung in vielen Köpfen nur als Dienstleister in der Administration betrachtet wird.

„Professoren verstehen sich in erster Linie als Experten, nicht als Führungskräfte oder Manager“

3. Die professionelle Sozialisation im Blick

Professoren sind von ihrer professionellen Identität her Wissenschaftler und damit in einer fachlichen Expertenkultur verankert. Sie verstehen sich in erste Linie als Experten – und nicht als Führungskräfte oder Manager. Die Laufbahn zur Professur ist als Fachlaufbahn angelegt, mit dem paradoxen Ergebnis, dass bei Eintritt in die unbefristete Expertenposition viele der Professorinnen und Professoren sich in Führungspositionen wiederfinden. Eine Position, die auszufüllen sie nicht vorbereitet sind. In einem Führungskräfte-seminar beschrieb ein teilnehmender Professor dies mit folgenden Worten: „Wir sind Lehrer ohne Pädagogikausbildung und Manager ohne Managementausbildung.“

Ihr Selbstverständnis ist ein Ergebnis der Anforderung an eine erfolgreiche wissenschaftliche Laufbahn, die in der Professur mündet: Zu den Voraussetzungen gehören neben der Habilitation oder den habilitationsäquivalenten Leistungen Publikationen und das Einwerben von Ressourcen für Forschung durch Drittmittel. Führungsqualitäten oder Managementkompetenzen haben bislang kaum Relevanz für eine Berufung. So ist die Gruppenleiterposition – wie sie etwa im exklusiven Emmy-Noether-Programm vorgesehen ist – die einzige Position, die disziplinarische Mitarbeiterführung explizit in der Phase der Qualifizierung für eine Professur vorsieht. Alle anderen Positionen (wissenschaftliche Mitarbeiter auf Projektstellen, akademische Räte, Habilitationsstipendien) sind in der Regel nicht mit disziplinarischer Kompetenz ausgestattet.

Die Erfahrung zeigt, dass vor allem Erstberufene die eigenen Aufgaben in Management und Führung gar als Bedrohung ihrer eigentlichen wissenschaftlich-fachlichen Tätigkeit betrachten. Kein Wunder, denn die Entwicklung von Management und Führung braucht vor allem Zeit. Diese Zeit haben Erstberufene in der Regel nicht. Angebote der Personalentwicklung müssen also, damit sie überhaupt attraktiv sind für diese Zielgruppe, direkt zu einer Entlastung führen. Nur dann lohnt sich aus Sicht der Erstberufenen die zeitliche Investition.

4. Die Hochschulleitung gewinnen

Um es deutlich zu sagen: Ob Professorinnen und Professoren die Angebote der Personalentwicklung wahrnehmen, hängt weniger davon ab, wie gut diese Angebote sind. Entscheidend ist vielmehr, welchen Stellenwert die Themen Personalentwicklung und Führungskultur innerhalb der Organisationskultur haben. Nur dann, wenn sie organisationskulturell verankert sind und es als wichtig erachtet wird, eine gute Führungskraft zu sein, wird eine größere Anzahl von Professorinnen und Professoren für Führungskräfteentwicklung zu gewinnen sein³.

Die Hochschulleitung spielt dabei eine wesentliche Rolle, denn sie prägt die Organisationskultur maßgeblich mit. Entscheidend für die Akzeptanz von Führungskräfteentwicklung ist, dass die Hochschulleitung sich dafür einsetzt. Wenn zum Beispiel die Präsidentin oder der Rektor einer Hochschule zu Beginn einer Begrüßungsveranstaltung für Neuberufene sagt: „Vor allem ist mir wichtig,



Literatur

- 1 (2018) Bronner, Uta & Frohnen Anja: Führen Professoren anders? Spezifika in der wissenschaftlichen Führungskultur. In C. von Au (Hrsg.): Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt (S. 135-153). Wiesbaden: Springer.
- 2 (2013) Symanski, Ute: Einmal wachküssen, bitte! Sieben Wünsche zur Entwicklung von Personalentwicklung an Hochschulen. In: Wissenschaftsmanagement, Ausgabe 05/2013, S. 12-15.
- 3 (2013b) Symanski, Ute: Uni, wie tickst Du? Eine exemplarische Erhebung von organisationskulturellen Merkmalen an Universitäten im Zeitalter der Hochschulreform. München/Mehring: Verlag Rainer Hampp.

dass Sie gute Führungskräfte sind. Unsere Personalentwicklung hat für Sie ein Spitzenangebot. Ich wünsche mir, dass Sie das annehmen.“

Unsere Empfehlung für Personalentwicklerinnen und Personalentwickler lautet deshalb: Spielen Sie über Bande! Investieren Sie Zeit und Energie in die Überzeugung der Leitungsebenen. Seien Sie hartnäckig. Nur wenn die Hochschulleitung oder auch die Ebene der Dekaninnen und Dekane davon überzeugt ist, dass die Professorinnen und Professoren Führungswissen brauchen, wird das Angebot mehrheitsfähig.

5. Gespräch mit allen Neuberufenen

Neuberufene Professorinnen und Professoren haben zunächst sehr praktische Probleme zu bewältigen. Sie müssen sich ihren Lehrstuhl effizient aufbauen und sich rasch in die lokalen Hochschulstrukturen einarbeiten. Der Neueintritt in die Organisation ist der ideale Moment, mit ihnen in Kontakt zu treten und ihnen konkrete, passgenaue Personalentwicklungsmaßnahmen anzubieten.

Personalentwicklern wird empfohlen, alle Neuberufenen in einem persönlichen Gespräch aufzusuchen. Viele Personalentwicklungen bieten einen Welcome-Tag für Neuberufene an. Wir empfehlen, noch einen Schritt weiter zu gehen, nach dem Motto „Wenn der Berg nicht zum Propheeten kommt, muss der Prophet zum Berg“. Die Zeit, die in den persönlichen Kontakt investiert wird, lohnt sich. In einem Gespräch lässt sich der individuelle Bedarf an Führungs- und Managementwissen klären. Eine Neuberufene mag dringlich Hilfe bei der anstehenden Personalauswahl benötigen, ein anderer einen guten wissenschaftsnahen Leitfaden für Mitarbeitergespräche oder die konzeptionelle Begleitung eines Teamretreats.

Je individualisierter die Maßnahmen für Professoren sind, desto eher werden sie angenommen. Im ersten Jahr der Professur ist der Bedarf und die Akzeptanz für ein individuelles Coaching oder eine beratende Begleitung besonders hoch. Diese exklusive Maßnahme ist für viele Hochschulen schlicht nicht finanzierbar. Auf Basis des im Gespräch ermittelten individuellen Bedarfs lassen sich jedoch spezialisierte und auf die Aufbauphase gut angepasste Kleingruppenangebote entwickeln. Diese lassen sich als flexible, zeitlich kompakte Instrumente ergänzend zu den meist langfristig geplanten

Weiterbildungen im Personalentwicklungsprogramm anbieten. Ebenso empfehlenswert ist die Einrichtung von kollegialen Beratungsgruppen (siehe Beitrag S. 69), die sich zwei- bis viermal im Jahr treffen.

Fazit

Um aus der Personalentwicklung den Schlüssel zu Leitungspositionen in die Wissenschaft zu öffnen, braucht es eine ehrliche Analyse des eigenen Standing als Personalentwicklung an der Hochschule sowie ein stufenweises Vorgehen: ansetzen bei Nachwuchswissenschaftlern und in engen Kontakt mit der neuberufenen Professorenschaft gehen. Beste Voraussetzungen werden erreicht, wenn Energie und Aufwand in die Überzeugung der Hochschulleitung für ihre Führungsmaßnahmen eingesetzt werden. Personalentwicklungen sollten sich immer bewusst machen, dass ihre Maßnahmen Teil einer sehr grundlegenden Veränderung der Organisationskultur der Hochschule sind, die ihre Zeit braucht.

„In einem persönlichen Gespräch lässt sich der individuelle Bedarf an Führungs- und Managementwissen klären“



Foto: privat

Dr. Anja Frohnen ist Mitbegründerin des 2005 gegründeten Coachingnetzes Wissenschaft. Die Soziologin ist seit 2001 als zertifizierte Coach und Trainerin für Wissenschaftler und in der Beratung von akademischer Personalentwicklung selbstständig tätig.

 **Webseite**
www.impulsplus.com



Foto: privat

Dr. Ute Symanski ist Hochschulberaterin und Coach, seit rund 20 Jahren im Wissenschaftsmanagement tätig und war Führungskraft unter anderem an der TU Dortmund, der RWTH Aachen und dem Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD). Sie ist Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft.

 **Webseite**
www.hochschulcoaching.de