

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

**Forum für Führung, Moderation, Training,
Programm-Organisation**

Personalführung an Hochschulen

- „Moderne“ Personalführung ...an sich und an Hochschulen
 - Die Organisation der Hierarchie und die Hierarchie der Hochschule – ein kurzer Impuls
 - Personalführung im Governance-Mix: Zur Führungsrolle von Präsident*innen an deutschen Universitäten
 - Führungszertifikate an Nachwuchsakademien in Deutschland: Eine Homepageanalyse
 - Qualifizierung zur Personalführung an deutschen Universitäten: Eine empirische Analyse
 - Verantwortungsvoll Führen: Destruktive Führung in der Wissenschaft und Ansätze zur Förderung von Führungskompetenzen
- P-OE-Gespräche mit Lambert T. Koch, Christina Reinhardt und Robert Wolf
 - Was ist hier eigentlich der Job? Aufgabenfelder von Führung in der Wissenschaft und ihre Vermittlung am Beispiel der Helmholtz-Akademie für Führungskräfte
 - Kompetenzmodell für Führung – ein Praxisbericht zur Entwicklung und Nutzung im Forschungszentrum Jülich

1+2 | 2022

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Forum für Führung, Moderation, Training,
Programm-Organisation

Einführung der geschäftsführenden Herausgeber*innen

Von Fred G. Becker & Korinna Strobel

1

Personal- und Organisationsforschung

Fred G. Becker

„Moderne“ Personalführung
...an sich und an Hochschulen

3

Stefan Kühl & Marcel Schütz

Die Organisation der Hierarchie und die Hierarchie
der Hochschule – ein kurzer Impuls

15

Bernd Kleimann

Personalführung im Governance-Mix: Zur Führungsrolle
von Präsident*innen an deutschen Universitäten

21

Cornelia Meurer & Vanessa Bader

Führungszertifikate an Nachwuchsakademien in
Deutschland: Eine Homepageanalyse

26

Michael Gutjahr, Magdalena Köhne & Kevin Lake

Qualifizierung zur Personalführung an deutschen
Universitäten: Eine empirische Analyse

33

Kristin Knipfer, Regina Dutz & Claudia Peus

Verantwortungsvoll Führen: Destruktive Führung
in der Wissenschaft und Ansätze zur Förderung von
Führungskompetenzen

39

P-OE-Gespräche

P-OE-Gespräch zwischen Lambert T. Koch und Fred G.
Becker, Thema: „Führung – von Professor*innen – an
Hochschulen“

43

P-OE-Gespräch zwischen Christina Reinhardt und Fred G.
Becker, Thema: „Personalführung an Hochschulen“

47

P-OE-Gespräch zwischen Robert Wolf und Korinna Strobel:
Führung XXL. Die Herausforderung wissenschaftlicher
Großexperimente

52

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Korinna Strobel & Irena Wiederspohn

Was ist hier eigentlich der Job? Aufgabenfelder von
Führung in der Wissenschaft und ihre Vermittlung am
Beispiel der Helmholtz-Akademie für Führungskräfte

55

Julia Dreher, Bernd Spindler & Petra Wissmann

Kompetenzmodell für Führung – ein Praxisbericht zur
Entwicklung und Nutzung im Forschungszentrum Jülich

62

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HSW, HM, ZBS und QiW

IV

1+2 | 2022

Aus verschiedenen Gründen ist die Thematik der Personalführung (bzw. des Leaderships) an Hochschulen ein hochaktuelles: Zum Ersten ist der Bedarf nach einer Professionalisierung an vielen Hochschulen seit wenigen Jahren erkannt worden. Und hier ist eine stete Bewegung zu erkennen, wie die von uns beobachteten Aktualisierungen der einschlägigen Homepage-Seiten in den letzten Monaten zeigten. Zum Zweiten beschäftigen sich immer mehr Forscher|innen wissenschaftlich und viele Autor|innen praxisorientiert mit „der“ Materie. Allerdings: Das Objekt „Personalführung an Hochschulen“ ist vielschichtig, sei es was Betroffene, Handelnde, Ansichten, Hochschul(art)en, Fakultäten wie Verwaltungen, Lernbereitschaften wie -angebote u.a.m. betrifft. Dies führt dazu, dass trotz einer größeren Sichtbarkeit und vermehrt wahrgenommenen Bedeutung der Personalführung an Hochschulen, letztlich immer noch wenig wissenschaftliche Erkenntnisse wie nutzbare Praxiserfahrungen vorliegen.

Mit dem vorliegenden P-OE-Heft wollen wir dazu beitragen, einige zentrale Aspekte der Thematik zu pointieren. Die Orchestrierung zielt dabei eher auf eine breite, denn eine tiefe Auseinandersetzung ab. Gleichzeitig gilt es auch, wie es uns das P-OE-Credo vorgibt, Wissenschaftliches mit Praxeologischem zu vermischen sowie den unterschiedlichen P-OE-Leser|innen ausreichend Impulse für ihre jeweilige Arbeit zu bieten. Wir hoffen, das ist uns – mit diesem ersten P-OE-Aufschlag – gelungen.

Was beinhaltet nun dieses Doppelheft? Hierzu im Folgenden kurze inhaltliche Skizzen entlang von drei Rubriken.

Forschungsbeiträge

Theoretisch-abstrakte wie empirische Beiträge zur personalbezogenen Hochschulforschung liefern folgende Beiträge:

- *Fred G. Becker* führt zunächst allgemein und dann bezogen auf Hochschulen in eine „moderne“ Personalführung ein. Hierdurch wird zunächst ein begrifflicher Rahmen geschaffen. Damit verbunden ist die Differenzierung vielfältiger Führungsverständnisse, die sich längst nicht mehr auf eine hierarchische wie unmittelbare Face-to-Face-Führung durch eine vorgesetzte Person beschränken. Die diversen Einzelthemen werden danach – mit einer Darstellung wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie mancher Praxiserfahrungen – auf Hochschulen übertragen. Insgesamt wird so ein Überblick über sehr viele verschiedene Teilphänomene der Personalführung an Hochschulen geboten. **S. 3**
- *Stefan Kühl* und *Marcel Schütz* fokussieren in ihrem Beitrag inspirierend die Bedeutung von Hierarchien im Hochschulkontext. Welche Strukturen schafft Hierarchie im Lernen und Lehren, insbesondere in zeitlicher, sozialer und sachlicher Hinsicht? Der Artikel skizziert dazu grundlegende Begriffe der Organisationstheorie und wendet sie danach filigran auf Hierarchien in Hochschulen an. Hierdurch bietet er sehr sinnvolle Impulse zur weiter- wie tiefergehenden Analyse an. **S. 15**
- *Bernd Kleimann* stellt uns in einem sehr dezidiert formulierten Manuskript Erkenntnisse zur Führungsrolle der Leitungsspitze von Hochschulen (und hier insbesondere von Rektor|innen und Präsident|innen) vor. Dabei steht weniger die Leitung der jeweiligen Hoch-



Fred G. Becker



Korinna Strobel

schule als Organisation, sondern vielmehr die Personalführung in heutigen Governance-Strukturen in seinem Beitrag im Mittelpunkt. „Wie gestaltet sich präsidiale Personalführung?“ ist eine der Fragen, denen er detailliert nachgeht. **S. 21**

- *Cornelia Meurer* und *Vanessa Bader* beschäftigen sich mit den Zertifikats-Angeboten „Personalführung“ (u.Ä.) von Nachwuchsakademien (universitätsnahe Institutionen zur Förderung von Nachwuchswissenschaftler|innen). Dazu haben sie deutschlandweit – und fast in einer Vollerhebung – anhand von Homepageanalysen erfasst, was in diesem Sinne die Akademien anbieten, die sich ja zumeist damit schmücken, den wissenschaftlichen Nachwuchs für eine Karriere im akademischen Bereich als auch anderswo gezielt vorzubereiten. Sogenannte Zertifikate standen dabei im Fokus, da mit ihnen eher als über „einfache“ Qualifizierungsmaßnahmen nach außen auch eine bestimmte, oft breite Führungskompetenz bescheinigt werden könnte. Letztendlich wird ein Überblick über die von Nachwuchsakademien angebotenen Führungszertifikate geboten sowie eine Analyse der einschlägigen Angebote durchgeführt. **S. 26**
- *Michael Gutjahr*, *Magdalena Köhne* und *Kevin Lake* setzen ähnlich an, sie konzentrieren sich bei ihrer Homepageanalyse aber auf die allgemeinen und einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen, die zur Förderung einer Führungskompetenz an deutschen Universitäten angeboten werden. In einer Teilerhebung wurde dabei für den nichtwissenschaftlichen wie akademischen Bereich erhoben, was, wo, wie, für wen u.Ä. dazu angeboten wird. Letztendlich wird ein Überblick über bestehende und sehr unterschiedliche universitäre Entwicklungsprogramme zur Personalführung geboten. Schlussfolgernd sprechen sie nicht von einem Trend! **S. 33**
- *Kristin Knipfer*, *Regina Dutz* und *Claudia Peus* bieten einen letztlich mehrteiligen Input: Sie thematisieren destruktive Führung, Anforderungen an Führungskräfte wie Ansätze zur Stärkung von Führungskompetenzen. Ihr Beitrag ist eine Mischung aus evidenzbasierter wie aus praktischer Expertise. Insofern leiten sie auch gut auf die Praxisbeiträge und P-OE-Gespräche über. **S. 39**

P-OE-Gespräche

Wir wollten zu unterschiedlichen Aspekten die Erfahrung von Sachkenner|innen gesprächsweise einholen. Es hat

uns daher sehr gefreut, dass drei sehr erfahrene und erfolgreiche Expert|innen sich bereit erklärt haben, ein Gespräch mit der P-OE zu führen und uns letztlich an ihren Erfahrungen – jeweils für unterschiedliche Inhalte der Personalführung – teilhaben lassen. Im Einzelnen:

- **Lambert T. Koch** kam in sein Rektorenamt – an der Universität Wuppertal – zu einer Zeit, als einerseits von den Hochschulleitungen plötzlich deutlich mehr als Repräsentationsfunktionen verlangt wurden sowie als andererseits weder man selbst darauf so richtig vorbereitet war noch es entsprechende Qualifizierungs- oder anderweitige Hilfestellungen dazu gab. Learning-by-Doing verbunden mit offener Selbstreflexion und Akzeptanz der Meinungen anderer waren notwendig. Er schildert, wie er mit den verschiedenen Herausforderungen der Führung gerade im akademischen Bereich (inklusive einer möglichen Professor|innenführung) seiner Hochschule umgegangen ist und warum. So bietet er – als Rektor des Jahrzehnts wie aus der Sicht eines Hochschulforschers – quasi eine idealtypische Anleitung dazu, wie man es machen könnte bis sollte. **S. 43**
- **Christina Reinhardt**, Kanzlerin der Universität Bochum und eine der Vorreiterinnen (wenn nicht sogar die Treiberin – zumindest an ihrer Hochschule), reflektiert im P-OE-Gespräch auf verschiedenen Ebenen differenziert die aktuelle Bedeutung der Personalführung an Hochschulen sowohl im nichtwissenschaftlichen als auch im akademischen Bereich. Diskussionswürdig ist dabei auch die im Gespräch mit ihr entwickelte These, dass manche erfolgreiche Professor|innen sich gar nicht für „gute Führung“ interessieren, da es offenbar auch ohne sie ganz gut klappt mit der Projektumsetzung, den Publikationen, der Personalbeschaffung u.Ä. Warum sollte man da Aufwand für eine gute Führung investieren...? Das Fach-Renommee ist als Substitut gut genug! **S. 47**
- **Robert Wolf**, Mitglied des Direktoriums am Max-Planck-Institut für Plasmaphysik, gibt im Gespräch einen Einblick in die extremen Führungsherausforderungen, die mit technischen Großexperimenten einhergehen. Er erzählt aus eigener Erfahrung, worauf es beim Management komplexer Projekte ankommt, welche Fehlerkultur Führungskräfte vorleben sollten

und was wissenschaftliche Teams motiviert, auch lange ‚Durststrecken‘ durchzuhalten. **S. 52**

Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte

- **Korinna Strobel** und **Irena Wiederspohn** resümieren vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit 15 Jahren Führungskräfte trainings der Helmholtz-Akademie, welche Themenfelder und Trainingsformate sich als einschlägig für die Zielgruppe aus Wissenschaftler|innen und Administrator|innen der Helmholtz-Zentren erwiesen haben. Sie stellen das aktuelle Modell der Aufgabenfelder von Führung vor, auf das sich die Helmholtz-Akademie bezieht, und erläutern die Spannungsfelder der Führungsarbeit, die für die Wissenschaft besonders prägend sind. **S. 55**
- **Julia Dreher**, **Bernd Spindler** & **Petra Wissmann** sind Personalentwickler|innen am Forschungszentrum Jülich und geben Einblick in die Entwicklung, Inhalte und Anwendung des Kompetenzmodells für Führung am Forschungszentrum. Erlebbar wird an diesem Beispiel, welchen Mehrwert es hat, wenn solche Werkzeuge partizipativ gestaltet werden, und wie sie als Kompass für die Führungskräfteentwicklung funktionieren können. **S. 62**

Inwieweit „gute“ Führung ein entscheidender Einflussfaktor für den Erfolg von Hochschulen ist, bleibt bislang ungeklärt. Manches spricht dafür, eine Evidenz liegt allerdings dazu nicht ausreichend vor. Allerdings sind die möglichen Führungssituationen auch so vielfältig, dass nicht damit zu rechnen ist, alsbald eine wirklich ausreichende Basis für vielfältige praxeologisch ausgerichtete Empfehlungen zu haben. Dennoch: Die Beiträge in diesem Doppelheft haben sehr viele nachvollziehbare, gute Argumente nicht nur für eine weitere Beschäftigung mit der Thematik, sondern gerade auch für eine sinnvolle Verbesserung derzeitiger Führungssituationen wie -kompetenzen geboten.

Herzlich danken möchten wir **Jeannette Toumli**, die sehr viele Beiträge Korrektur gelesen hat, und **David Rambeck** für die reibungslose redaktionelle Betreuung seitens des Verlags.

Fred G. Becker & Korinna Strobel

Liebe Leserinnen und Leser,

nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen. Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autorin und Autor. Der UVW trägt mit seinen Zeitschriften bei jahresdurchschnittlich etwa 130 veröffentlichten Aufsätzen erheblich dazu bei, Artikeln in einem breiten Spektrum der Hochschulforschung und Hochschulentwicklung eine Öffentlichkeit zu verschaffen.

Wenn das Konzept dieser Zeitschrift Sie anspricht – wovon wir natürlich überzeugt sind – dann freuen wir uns über Beiträge von Ihnen in den ständigen Sparten Qualitätsforschung, Qualitätsentwicklung/-politik, Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte, aber ebenso Rezensionen, Tagungsberichte, Interviews oder im besonders streitfreudigen Meinungsforum.

Die Hinweise für Autorinnen und Autoren finden Sie unter: www.universitaetsverlagwebler.de