

# Führen in der Fakultät



Dr. Jutta Fedrowitz | CHE-Forum Fakultätsmanagement,  
9. Dezember 2013, Hotel Aquino, Berlin

1. Was könnte das sein, Führung in der Fakultät?
2. Führungsumfeld Fakultät/Fachbereich
3. Sandwich-Situation
4. Modell: „Managerial Grid“
5. Laterales Führen
  - Exkurs: das „Harvard-Konzept“
6. Was macht Führung wirksam und effektiv?

# Was könnte das sein, Führung in der Fakultät?



# Was könnte das sein, Führung in der Fakultät?

- Führung – Führungsverantwortung wahrnehmen
  - gegenüber der Organisation (Fakultät/Hochschule)
  - gegenüber den Mitarbeiter(inne)n
- für Ziele und Handlungen einstehen, auch bei Widerständen
- Selbstführung – selbtkritisch und lernbereit sein
- Vorbildfunktion wahrnehmen
- entscheidungsfähig, entscheidungswillig sein, aber auch bereit, ggf. getroffene Entscheidungen zu revidieren
- sach- und zielorientierte Entscheidungen anhand nachvollziehbarer Kriterien treffen

- Rolle Fakultätsmanager(in)/Dekan(in)
  - geklärt?
  - Kooperation, Aufgaben?
- viele unterschiedliche Anspruchsgruppen (*stakeholder*)
  - Professor(inn)en
  - Mitarbeiter(innen) in der Wissenschaft
  - wissenschaftsunterstützende Mitarbeiter(innen)
  - Verwaltungsmitarbeiter(innen)
  - Studierende
  - Externe
  - ...
- Interessen (viele, unterschiedliche)
- Aufträge (viele, unterschiedliche, oft unklar)
- Konflikte (manchmal „geerbt“, manchmal zwischen den Anspruchsgruppen)

# Führung in der Fakultät ist Führung in der Sandwich-Position.



- Wieviel % der Arbeit machen Veränderungsprozesse aus? 30%? 40%?
- Veränderungen werden oft „von oben“ initiiert...
- ...und müssen in der Mitte der Organisation umgesetzt und vorangetrieben werden.
- Die untere Ebene ist von den Machbarkeitsüberlegungen geprägt („lokale Rationalitäten“).
- Die Einbindung der Führungskräfte in Fakultäten ist zentraler Erfolgsfaktor! (Ohne „Belag“ schmeckt das Sandwich nicht!)
- Vor der „oberen Ebene“ sind ggf. klare Ziele und einheitliche Vorgehensweisen zu verlangen!

# *Stuck in the middle* oder Wie versteht sich Fakultätsmanagement?

- Fakultätsmanagement zwischen „Baum und Borke“, d.h. zwischen Wissenschaft und Verwaltung (oder zwischen Skylla und Charybdis?)

oder

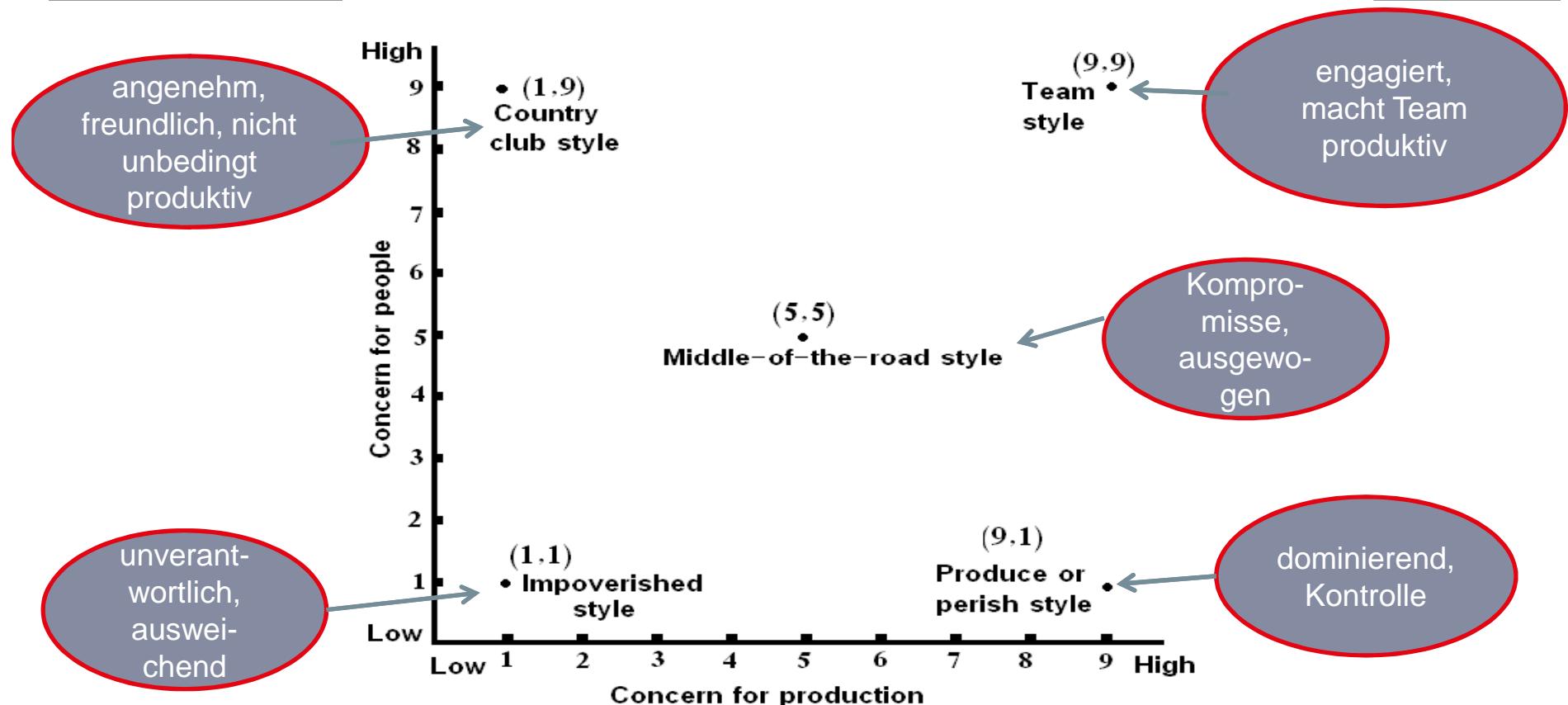
- Ist Fakultätsmanagement der Transmissionsriemen, ohne den es nicht geht? (Die Ergebnisse unserer Studie verweisen hierauf.)

# *Stuck in the middle* oder zwei Perspektiven

Zwei (widersprüchliche) Perspektiven für Fakultätsmanager(innen), Dekane und Dekaninnen:

- Veränderung: Notwendigkeiten, Nutzen und Risiken in der Organisation, Ergebnisse
  - finanzielle
  - personelle
  - Prozesse
  - Strukturen
  - ...
- Stabilität: Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Orientierung

# Ergebnisorientierung und Mitarbeiterorientierung beim Führen: „Managerial grid“



Das **Managerial Grid** (auch: **Verhaltensgitter**) ist ein wissenschaftliches Modell, das die Kombinationsmöglichkeiten von Mitarbeiter- und Sachaufgabenorientierung im Management aufzeigt.  
(Robert R. Blake, Jane Mouton, 1964)

Situation: direkte oder indirekte Führungsaufgaben (Thementreiber, Ergebniserwartung)

- Koordinator(inn)en zwischen Organisationseinheiten
  - Referent(innen) in Stabsstellen
  - Fakultätsgeschäftsführer(innen)
  - Projektleiter(innen)
  - auch: Dekane/Dekaninnen gegenüber Professor(inn)en
- 
- Häufig übersteigen die Anforderungen und die Erwartungen an die Rolle die Möglichkeiten,
  - direkten und direktiven Einfluss auf die Beteiligten zu nehmen.

- **Was macht laterales Führen anspruchsvoll?**
  - Stakeholder (Anspruchsgruppen) haben unterschiedlichen Interessen und Ansprüche.
  - Bildung „lokaler Rationalitäten“, jeder Bereich, jede Gruppe hat eigene Problemsicht und Lösungen.
  - Jede Einheit geht von eigener „Objektivität“ aus und hat gute Gründe für das eigene Vorgehen.
- **Die Aufgabe des lateralens Führens** ist nun:
  - die verschiedenen Gruppen trotz dieser unvermeidlichen lokalen Rationalitäten auch ohne das Instrument Hierarchie zu einem gemeinsamen Vorgehen zu bringen

Man kann die anderen nicht ändern.....am ehesten noch das eigene Verhalten.

**Stellen Sie sich “Ihre” Fakultät als Jazz-Band vor:**

Möchten Sie, dass sie besser spielt?

=> selbst ein guter Spieler werden,

=> **Organisationskonzepte lernen:**

Rhythmus, Noten, Tonleitern,

Melodien, Akkorde...



Ein Thema, ein Nicken, ein Lächeln, ein paar Worte und die anderen führen das Thema weiter...

(für Solos gibt es Applaus!)

⇒ **Eine gute “laterale Führungskraft” ist auch ein(e) gute(r) Spieler(in)!**

⇒ **Organisationskonzepte:** (definierte) Prozesse und Abläufe, Moderation, Tagesordnungen, Protokolle, Geschäftsordnung, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, Zeitplan...

⇒ **Kommunikation**, von Weisung des Dekans/der Dekanin über E-Mails bis Flurfunk

## 1. Verständigung

- Informationsprozesse, **Kommunikation (nicht zu komplex)**
  - formal: offizielle Kommunikation, z.B. zw. Abt.leitern
  - informell: Abstimmung in der Gruppe vor offiziellen Stellungnahmen, „kleiner Dienstweg“

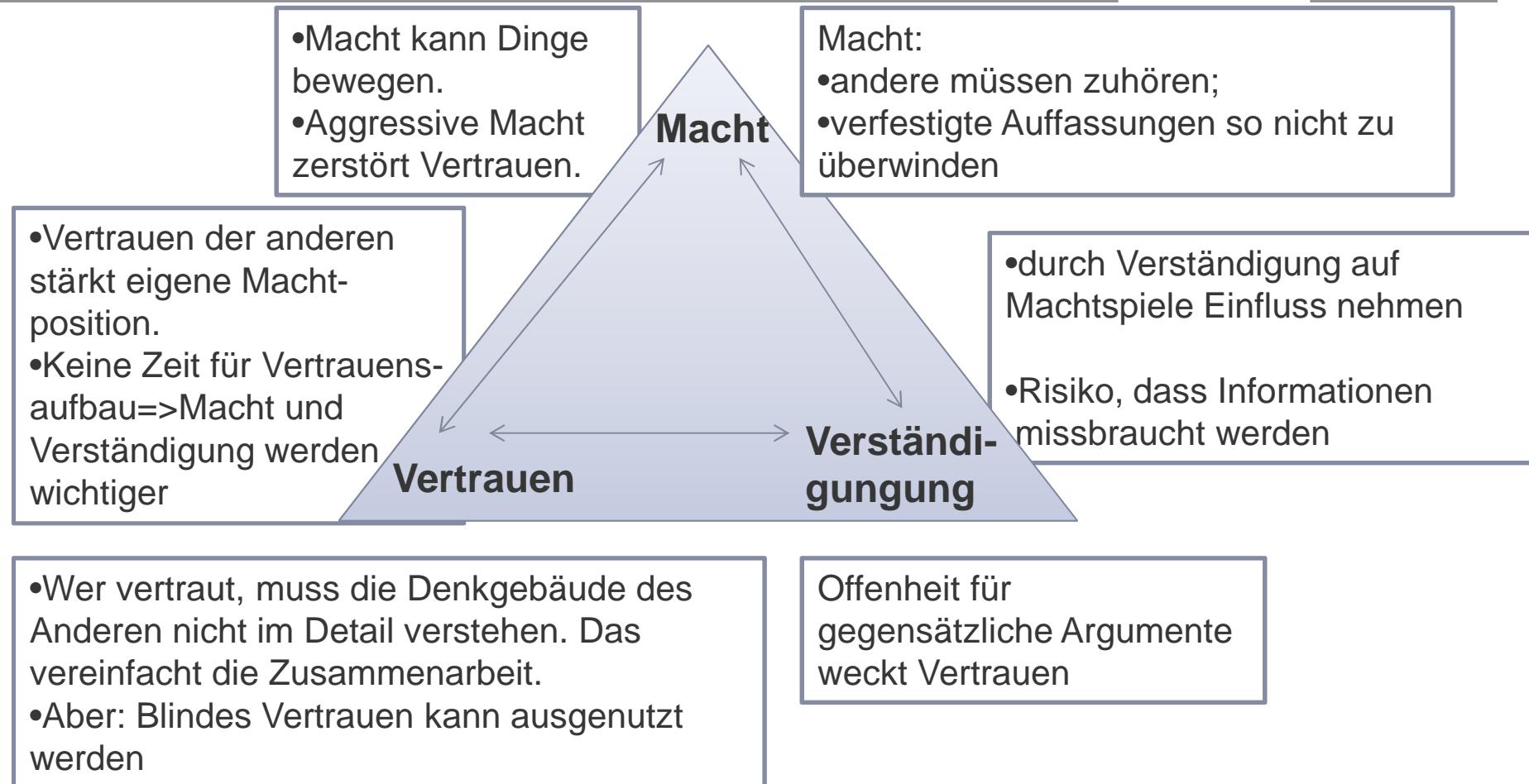
## 2. Vertrauen

- Man kann sich auf die Institution und MA verlassen.
  - formal: Institution und deren Organisation sind verlässlich (es geht seinen geregelten Gang)
  - informell: Vertrauen zwischen Personen, man kennt sich

## 3. Macht

- Es ist klar, wer das Sagen hat.
  - formal: Man muss die Machtverteilung in der Institution akzeptieren.
  - informell: Expertenwissen, Einfluss, Netzwerke

# Spannungsdreieck: Macht, Verständigung, Vertrauen



# Instrumente der lateralen Führung

- Fragen stellen (statt anweisen)
  - anweisen
    - impliziert niedrigeren Status, klingt nach Vorwurf, nach unwichtigerer Rolle, überzeugt niemanden
  - echte, offene Fragen stellen
    - lässt andere über Lösungen nachdenken
    - lädt dazu ein, sich zu beteiligen, Teilverantwortung zu übernehmen
    - heißt danach zu schauen, **was** das Problem ist, nicht **wer**
- eigene Gedanken einbringen
  - lädt andere dazu ein, weiter zu denken
  - bringt Informationen, Ideen, Analysen, Vorschläge ein
- beispielhaft handeln
  - dient als Modell

# Harvard Konzept: **Definition**

- Das **Harvard-Konzept** ist eine Methode der sachbezogenen Verhandlungsführung. Es beruht auf einem Projekt der Harvard Universität.

(Program on Negotiation, Law School, 1983)

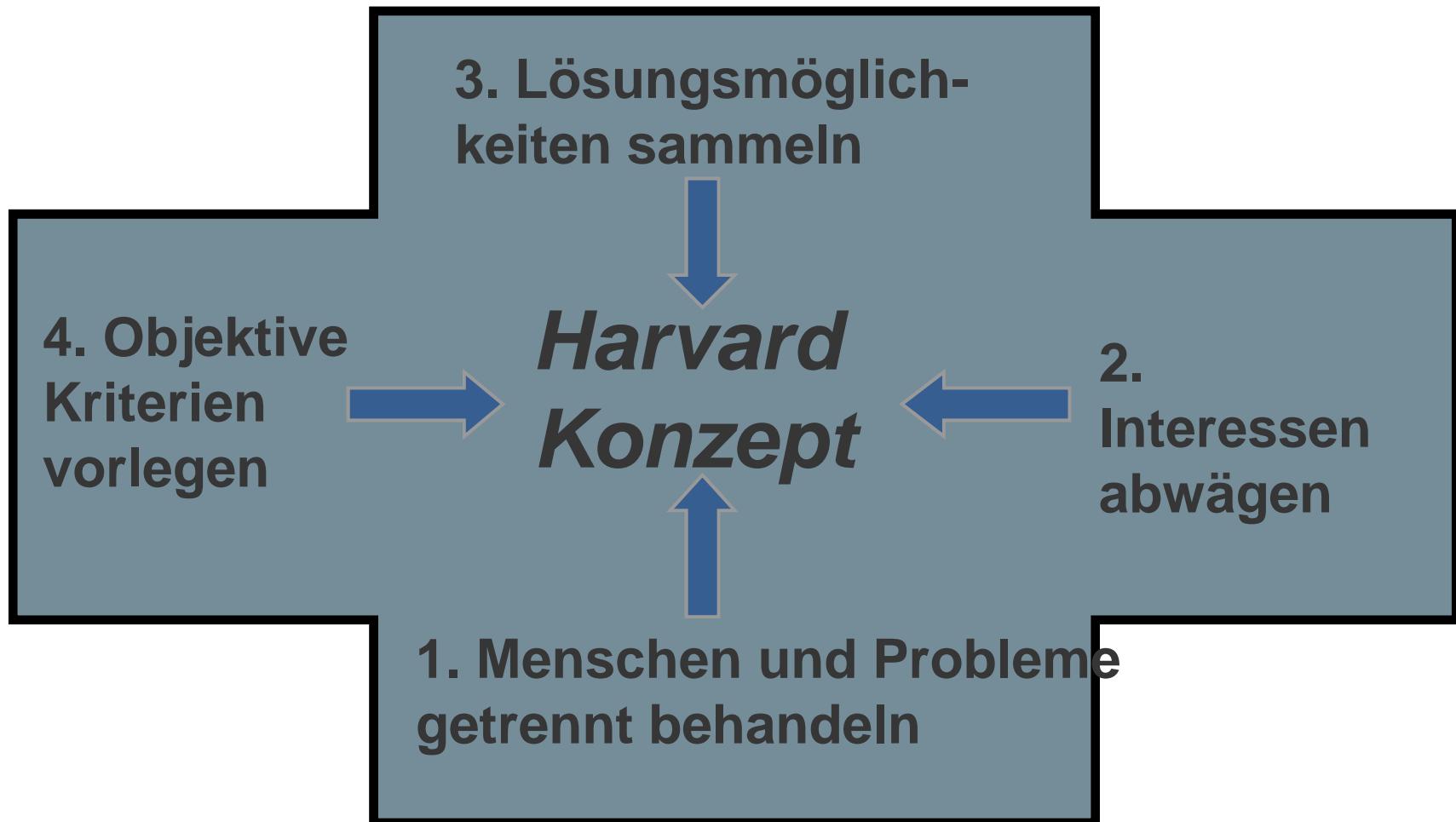
## Harvard Konzept: **Erfolgsformel**

- hart in der Sache – sanft im Umgang
- Verständnis haben für die Interessen der Gegenseite - auch wenn man nicht mit allem einverstanden ist
- besonderer Stellenwert des aktiven Zuhörens

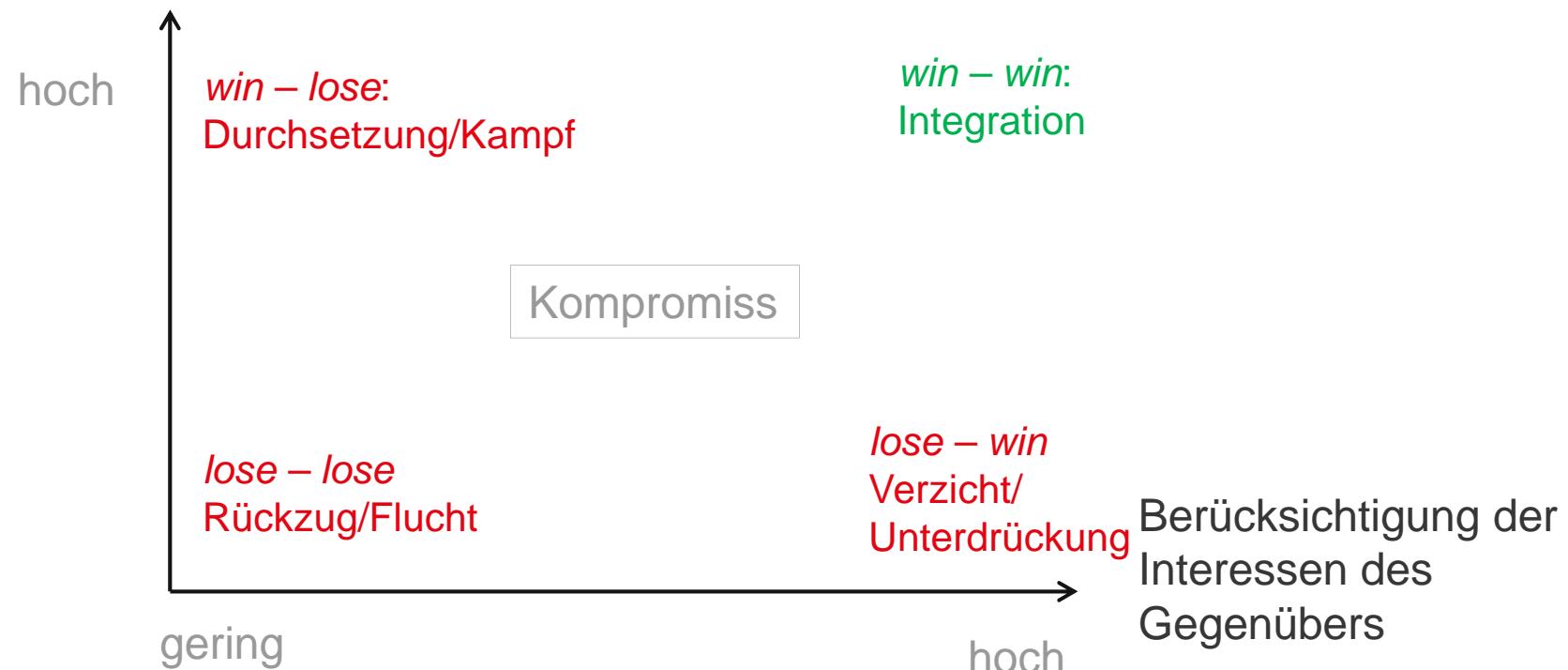
# Harvard Konzept: Zusammenfassung

- Überwindung des Kompromisses als herkömmliches Verhandlungsmodells
- Suche der Lösung, die **für beide Seiten** zum Gewinn führt
- Befriedigung **der unterschiedlichen Bedürfnisse** der beiden Seiten im Idealfall

# Harvard Konzept: Vier Grundprinzipien



## Berücksichtigung der eigenen Interessen



## Harvard Konzept: **Grenzen**

- Interessengegensätze, keine gemeinsame Basis
- unproportionale Machtverhältnisse

- Ein gemeinsames, klares Ziel
  - vergrößert den Horizont der Beteiligten
  - Achtung: lokale Rationalitäten oft im Widerspruch, aber möglicherweise wichtig für Problemlösungen
  - Interessen der *stakeholder* berücksichtigen
  - Verständigung und Dialog initiieren
- Zusammenarbeit
  - ist einerseits riskant...nicht nur nehmen, sondern auch geben
  - andererseits: Vertrauensbildung ist der Weg, ggf. kleine Schritte
  - netzwerken (z.B. Dekanerunden, Fak.-GF-Runden, hochschulübergreifende Treffen)
- *empowerment* (Mitwirkungsmöglichkeit, Stärkung)
  - Mitarbeiter(innen) zu Beiträgen ermutigen
  - im Gespräch bleiben
  - unproduktiven internen Wettbewerb beenden, jede(n) teilhaben lassen

- **Besprechungen**
  - steuern durch Vor- und Nachbereitung
  - erläutern von Standpunkten
  - klare Entscheidungen herbeiführen
  - Realisierung der Entscheidung klären
  - 4-Augen-Besprechungen
- **Berichte**
  - empfängerbezogen durchdacht
  - klare Gliederung und Sprache
  - keine Stichpunkte: zu viel Interpretationsraum
- **langfristige Planung**
  - systematisch, geordnet
  - Zeit: vorstrukturieren, laufenden Input einarbeiten, Kollisionen vermeiden
  - Geld: Budgetplanung, Kosten, Erlöse...

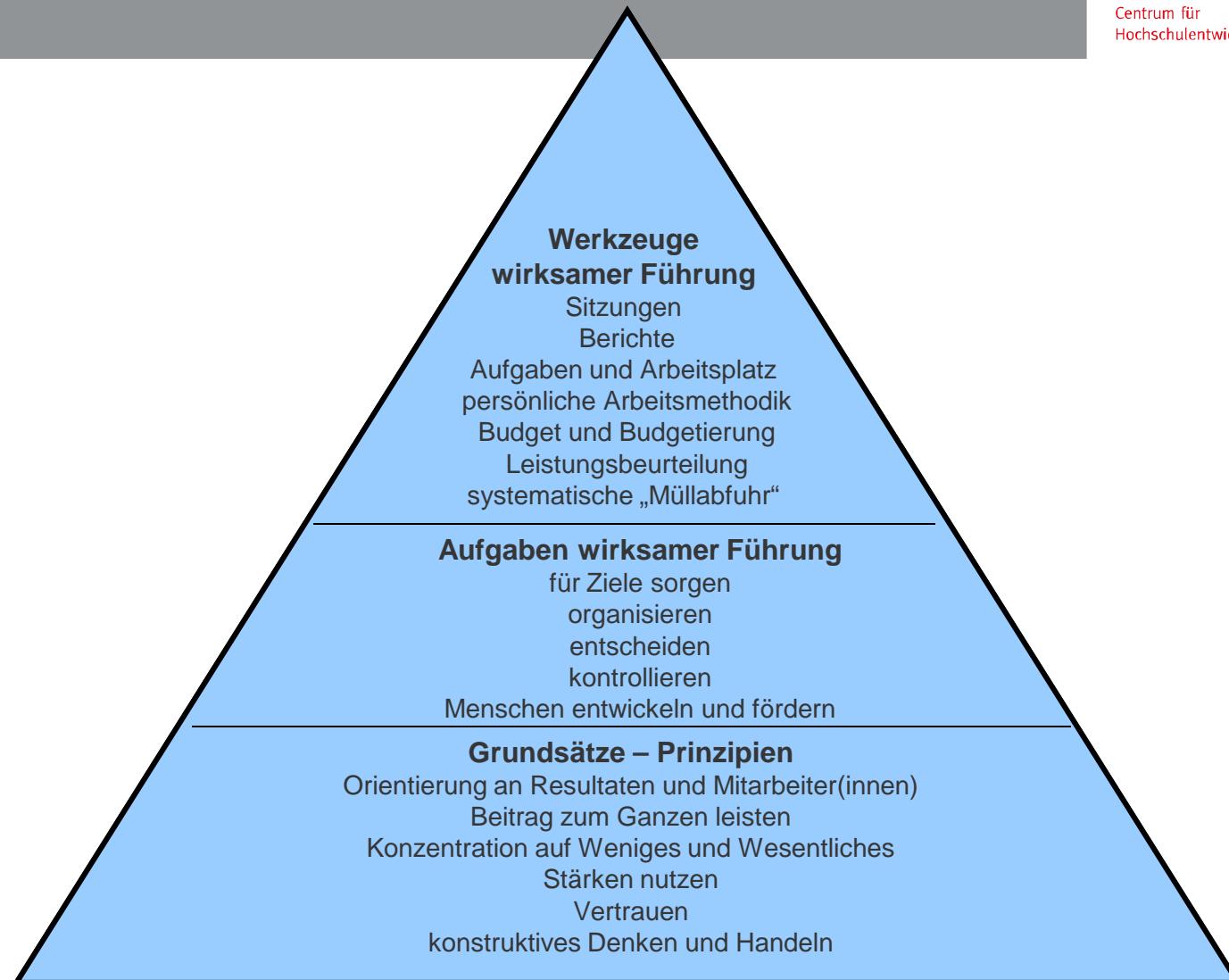
## Rolle Dekan(in)/Fakultätsmanager(in):

- Veränderung und deren Konsequenz **kommunizieren**
- werben: Akzeptanz für Wandel, Mitarbeiter(innen) **aktivieren** (z.B. als Projektleiter(in))
- Veränderungen in alltägliche Prozesse **integrieren**
- Widerstände (lokale Rationalitäten!) **(an)erkennen** und damit arbeiten (aufnehmen, anhören, Perspektiven aufzeigen...)
- Fähigkeit zur **Distanz** („Die meinen nicht mich, sondern meine Rolle“)
- eigene Verhaltensmuster **reflektieren**
- hilfreich: **neutrale Meta-Position zu eigenen Turbulenzen** einnehmen

# Was macht Führung wirksam?

- **Eigene Haltung und Überzeugung** zu den Prozessen, Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
- Mitarbeitern bei der Umsetzung Führung und **Orientierung** geben, klare Rahmenbedingungen
- **Balance:** Wandel und Stabilität
- **Kommunikation** als Erfolgsfaktor, adressatengerecht, mit Einzelnen, in Gruppen, offene Fragen, aktives Zuhören
- „**Mischung aus Handwerker und Seelsorger**“

# Das macht Führung wirksam:



Welche (guten) Erfahrungen haben Sie gemacht?



**Roger Fisher, Alan Sharp (1998): Lateral Leadership, Harper Collins Publishers, London**

**Kühl, Stefan; Thomas Schnelle; Wolfgang Schnelle (2004): Führen ohne Führung. In: HarvardBusinessManager, H. 1/2004, S. 71-79.**

**Kühl, Stefan; Schnelle, Thomas (2009): Führen ohne Hierarchie, OrganisationsEntwicklung, Nr. 2**

**Fisher R., Ury W., Patton B.: Das Harvard Konzept. Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln. Frankfurt am Main, 2002**

<http://www.personalentwicklung.uni-mainz.de/437.php>

[http://www.peoplemanagement.uni-muenchen.de/downloads/peus\\_et\\_al.pdf](http://www.peoplemanagement.uni-muenchen.de/downloads/peus_et_al.pdf)

<http://www.pon.harvard.edu/about/>