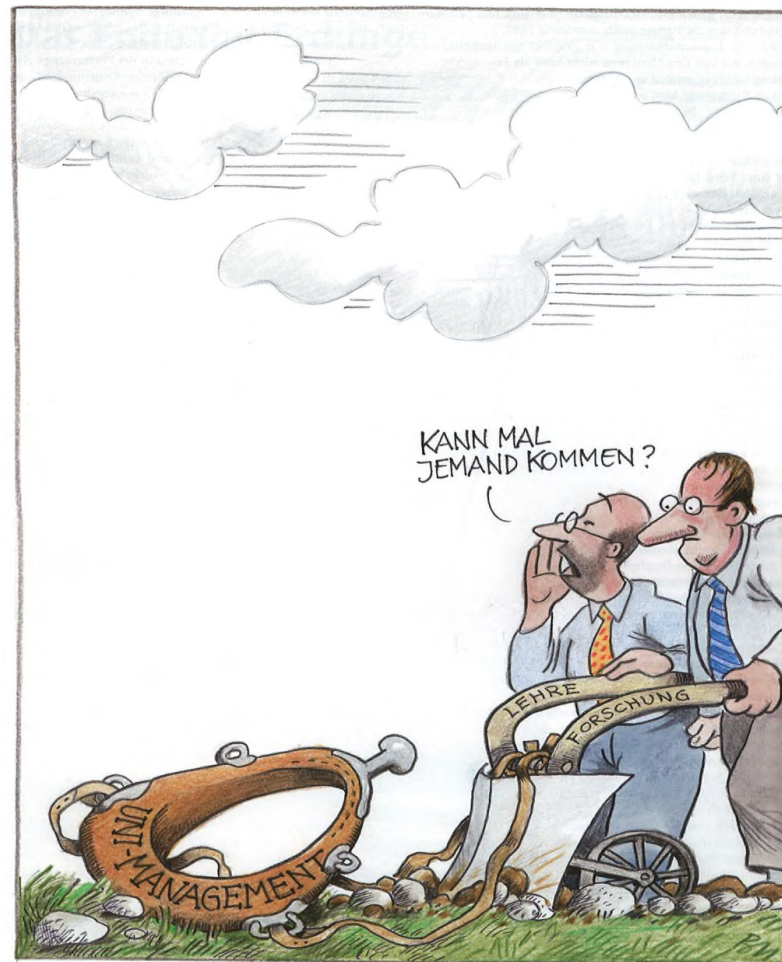


Führen in der Fakultät

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?



Pflügen auf steinigem Acker

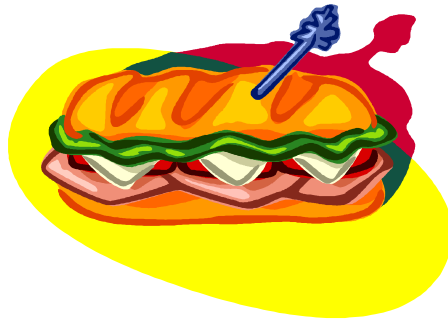
das MAGAZIN 03/2009

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 – selbstkritisch 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

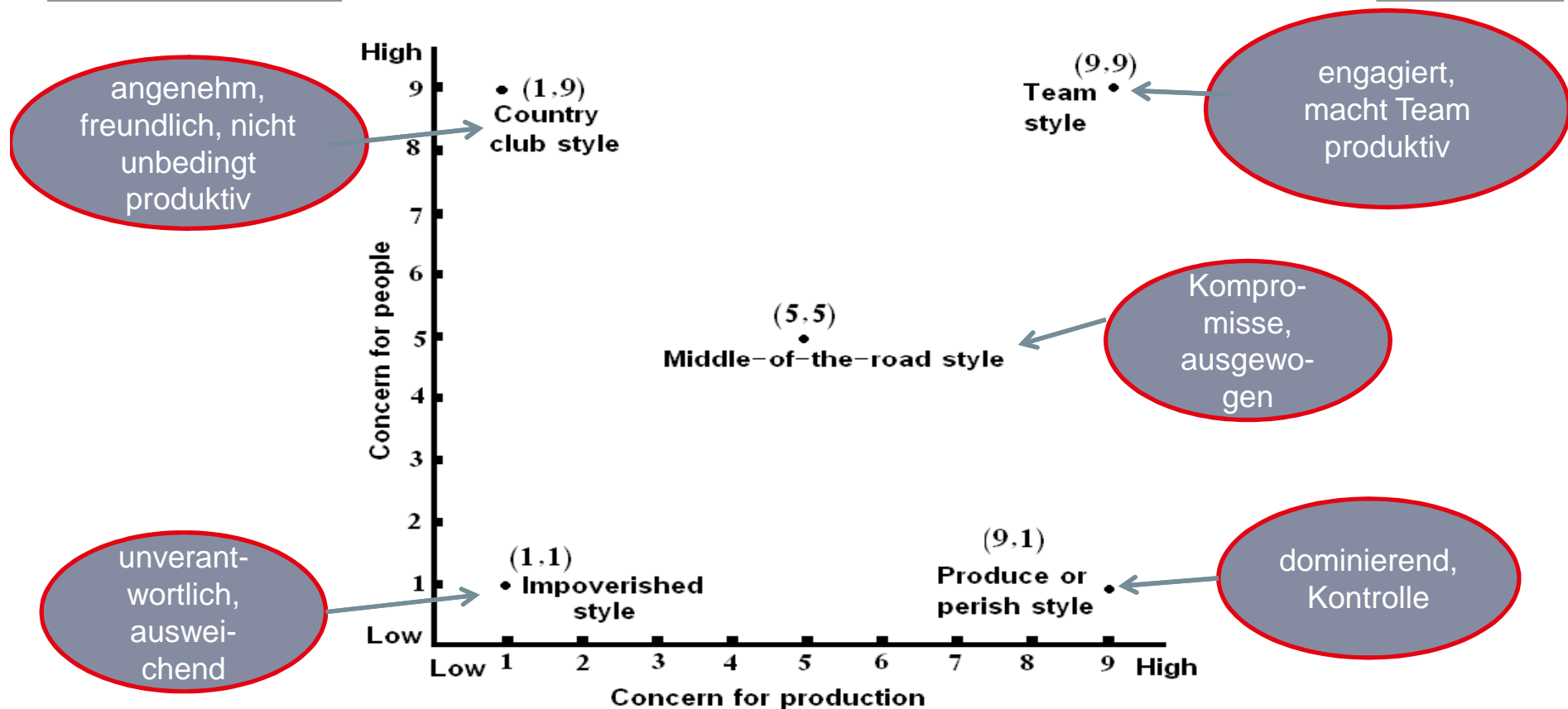
- Ist Fakultätsmanagement der Transmissionsriemen, ohne den es nicht geht? (Die Ergebnisse unserer Studie verweisen hierauf.)

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)

Führen ohne Weisungsbefugnis

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 lateralen 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“

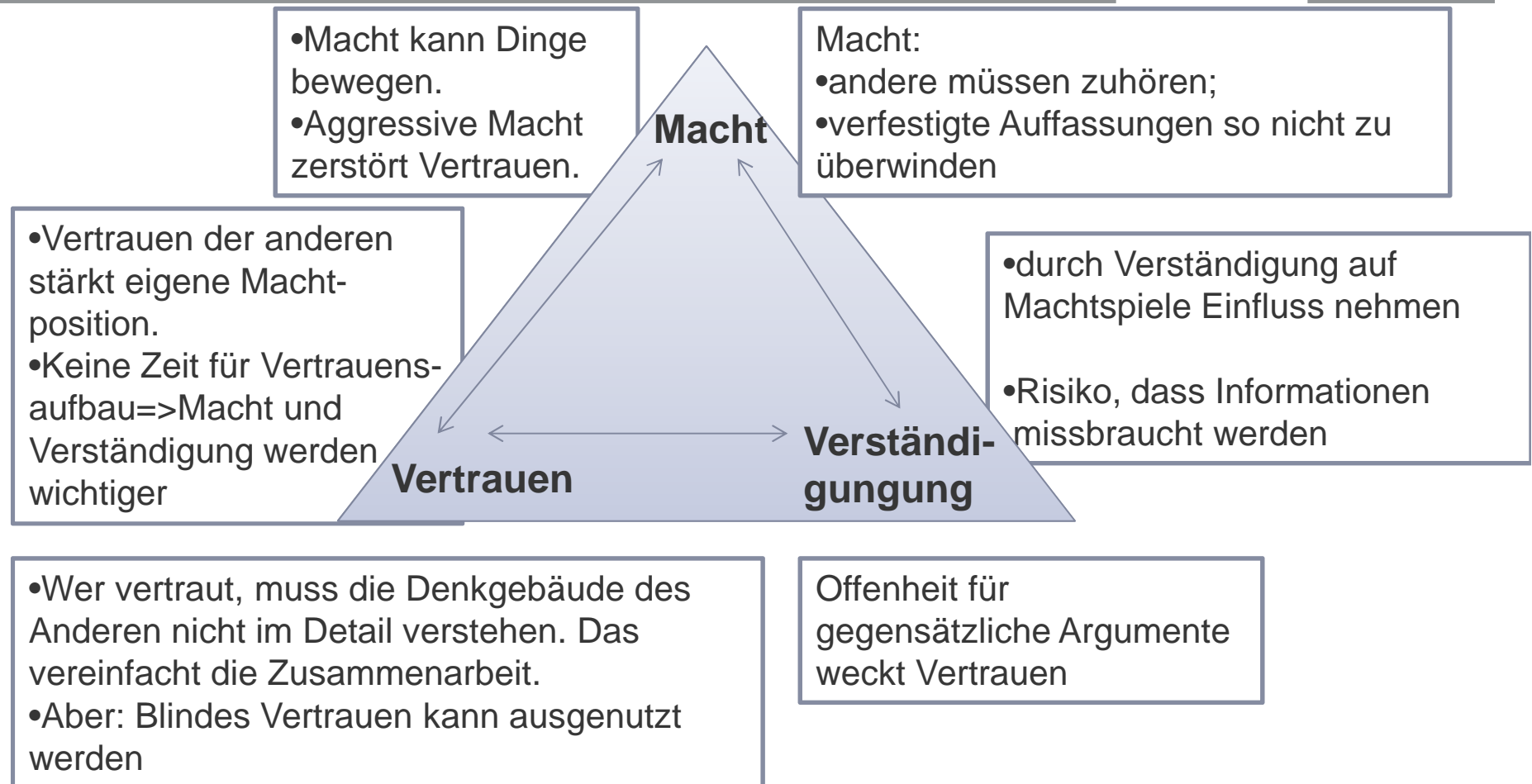
2. Vertrauen

- 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**

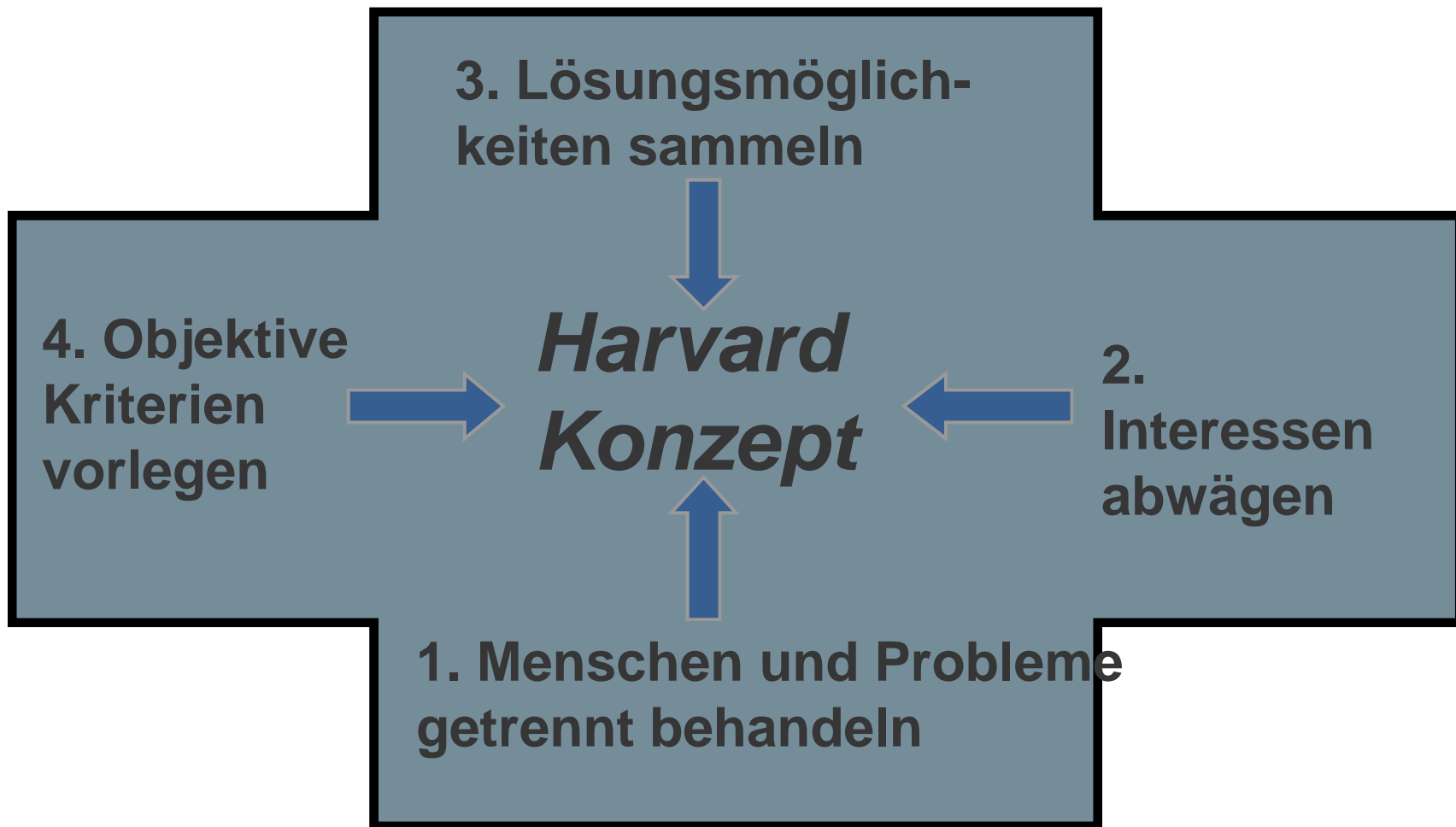
- Das **Harvard-Konzept** ist eine Methode der sachbezogenen Verhandlungsführung. Es beruht auf einem Projekt der Harvard Universität.
(Program on Negotiation, Law School, 1983)

- 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**

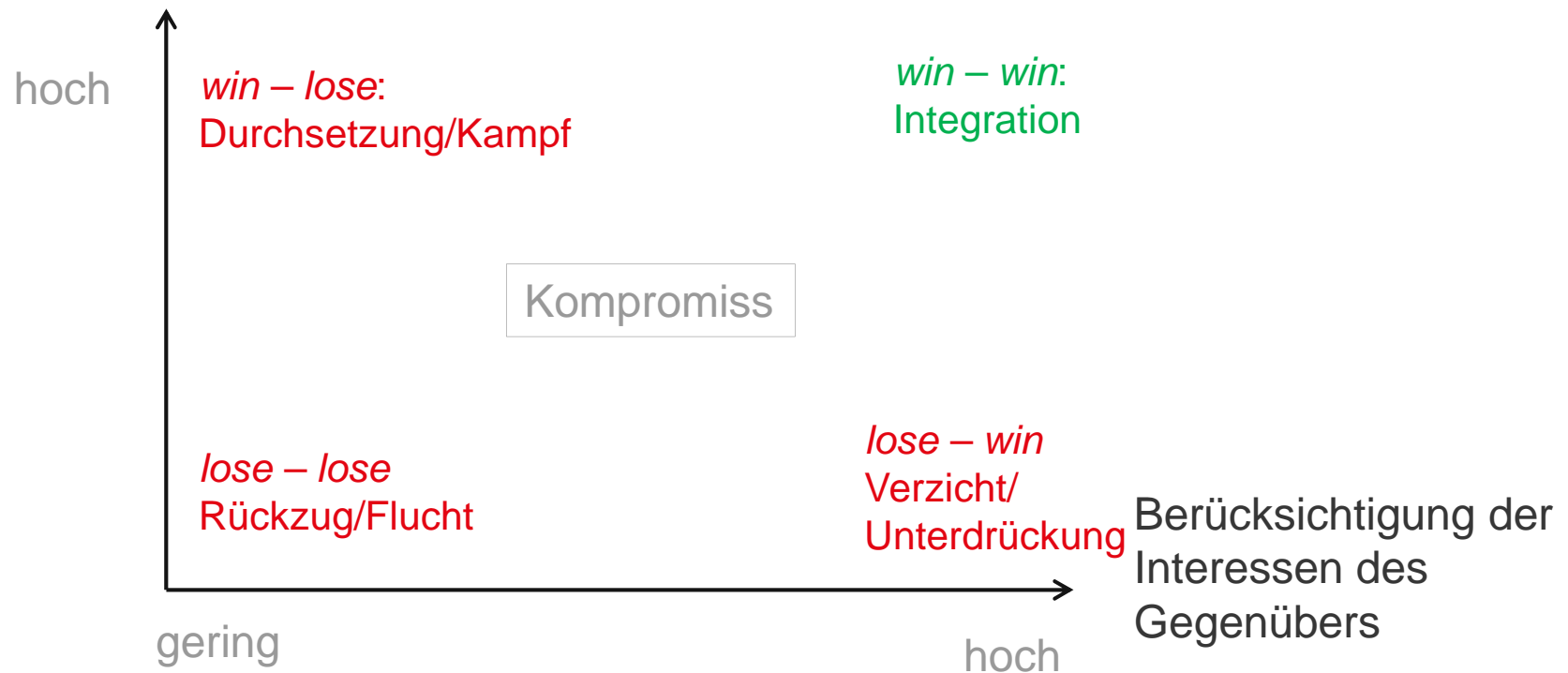
- Überwindung des Kompromisses als herkömmliches Verhandlungsmodells
- Suche der Lösung, die **für beide Seiten** zum Gewinn führt
- Befriedigung **der unterschiedlichen Bedürfnisse** der beiden Seiten im Idealfall

Harvard Konzept: Vier Grundprinzipien



Handeln im Konflikt

Berücksichtigung der
eigenen Interessen



- Interessengegensätze, keine gemeinsame Basis
- unproportionale Machtverhältnisse

Was macht laterales Führen effektiv?

- 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

Werkzeuge der lateralen Führung

- **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...

Was macht Führung wirksam?

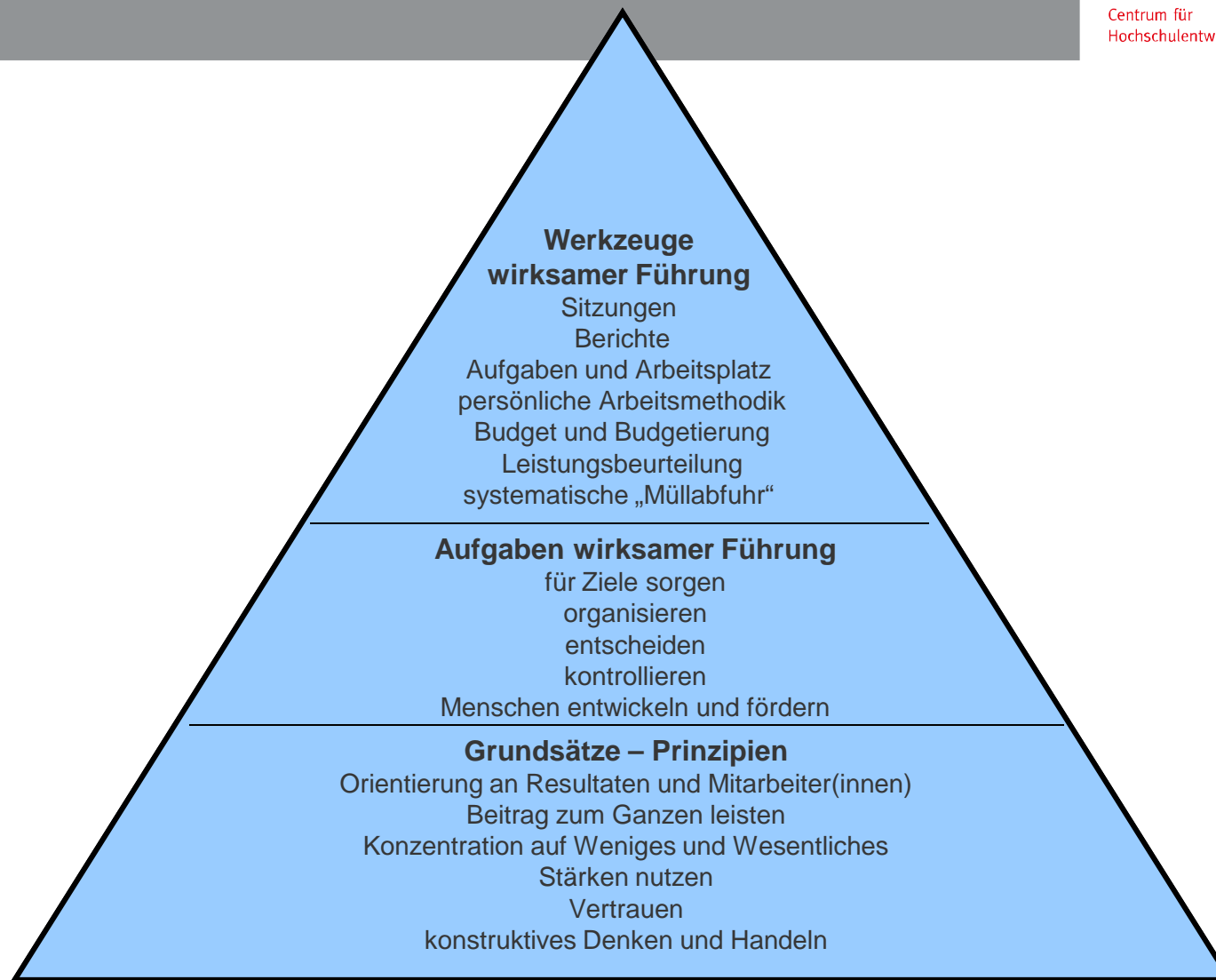
Rolle Dekan(in)/Fakultätsmanager(in):

- 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.pon.harvard.edu/about/>