

Führungskultur in der Hochschulverwaltung

Forum „Prüfungsverwaltung 2009 –
Kommunikation und Konflikte in der Prüfungsverwaltung“
Hannover
3.-4. Juni 2009

Dr. Bernd Kleimann
HIS Hochschul-Informations-System GmbH
Hannover

Inhalt

1. Hochschule als konfliktäre Organisation
2. Konflikt
3. Führung
4. Führungskultur in der Hochschulverwaltung

1. Hochschule als konfliktäre Organisation

Thesen zur Hochschulorganisation

1. Die deutschen Hochschulen stehen unter Reformdruck.
2. Sie sind dabei durch interne Spannungen geprägt, die sich aktuell verstärken.
3. Diese internen Spannungen betreffen auch die Hochschul-/Prüfungsverwaltung.

Makro-politische Entwicklungen

Bologna-Prozess

Internationalisierung / Wettbewerb

gesellschaftlicher Leistungs- und
Legitimationsdruck

neue Hochschulsteuerung



Neue Hochschulsteuerung

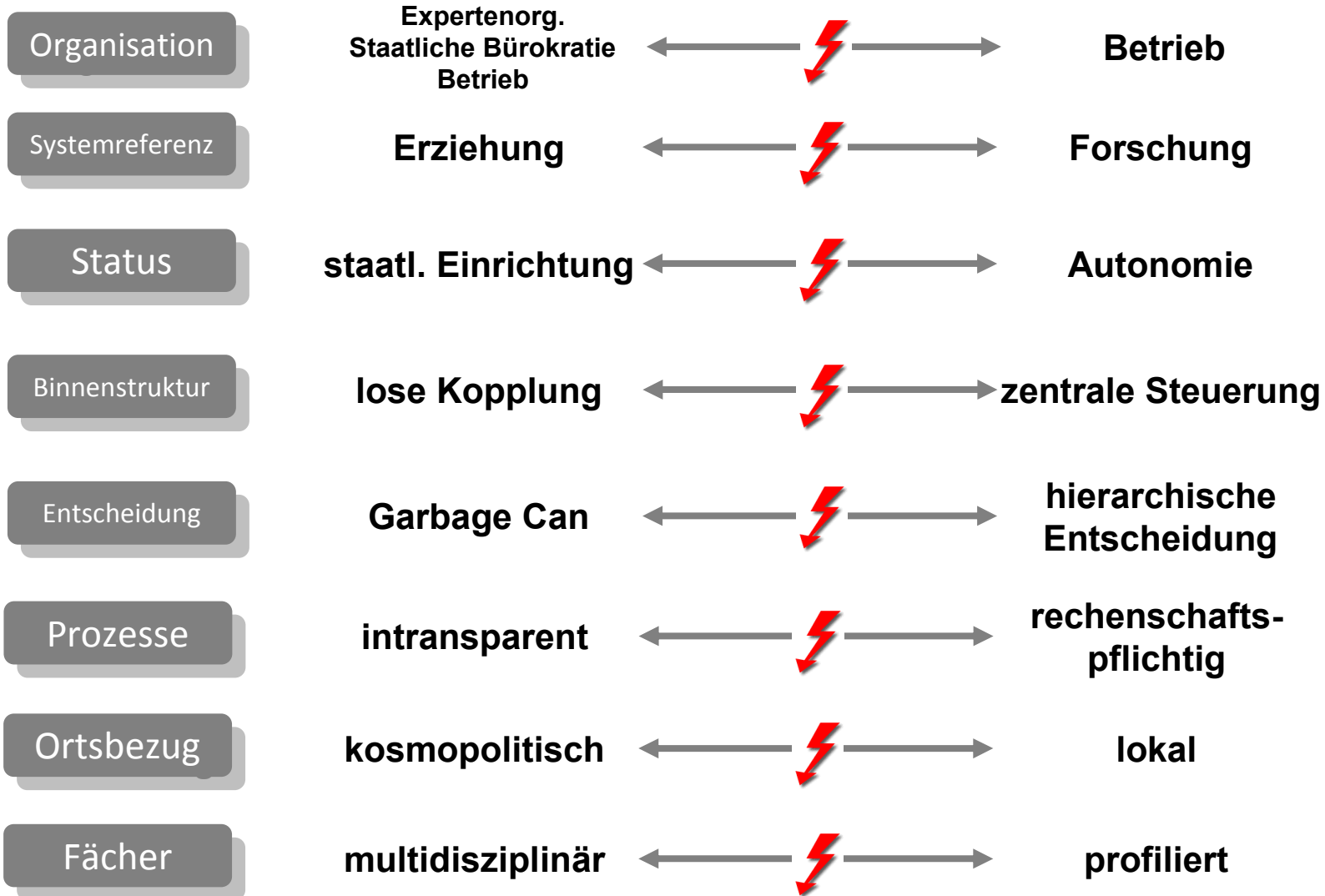
traditionell

- staatliche Detailsteuerung
- akademische Selbstverwaltung
- Wettbewerb als Regulationsmechanismus in der Forschung

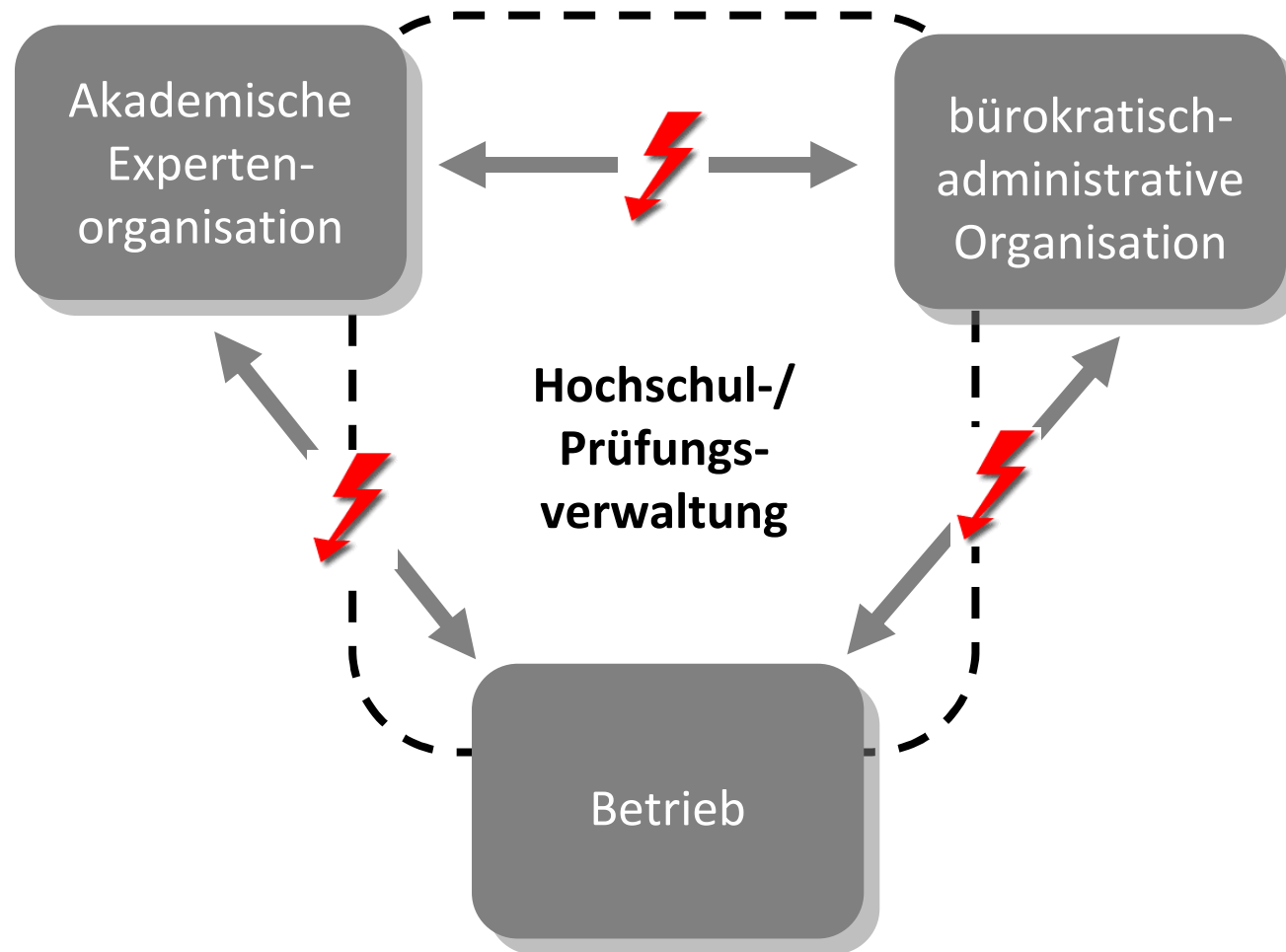
aktuell

- „Autonomisierung“ der Hochschulen
→ Staat nimmt Detailsteuerung zurück
- zielorientierte Außensteuerung (Zielvereinbarungen) und intermediäre Steuerung (Hochschulräte)
- *institutioneller* Wettbewerb zwischen Hochschulen
- Stärkung der hierarchischen Selbststeuerung / „Managerialisierung“

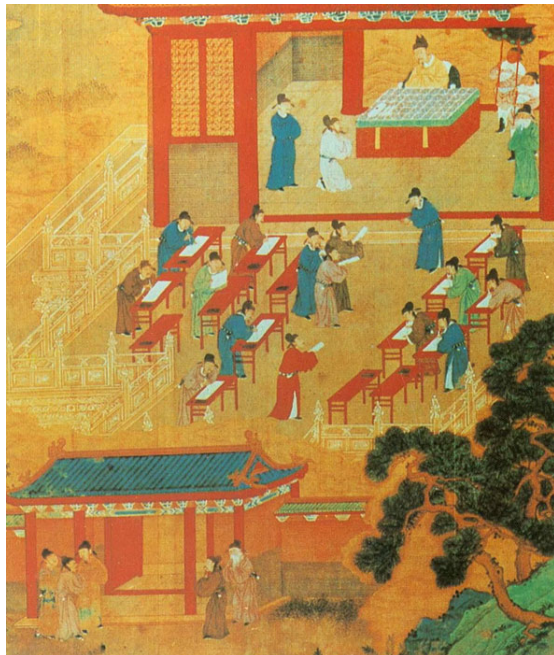
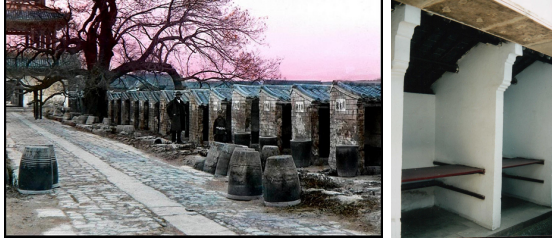
Widersprüche/Konflikte in Hochschulen



Hochschulverwaltung/Prüfungsverwaltung



Neue Prüfungskultur



Konsequenzen

1. Spannungen und Konflikte in den Hochschulen sind nicht nur personeller, sondern auch struktureller Natur.
2. Die Konflikte müssen aufgrund des internen und externen Leistungsdrucks „gemanagt“ werden.
3. Dazu sind (auch in der Prüfungsverwaltung) ein Verständnis von Konflikten und eine veränderte Führungskultur erforderlich.

2. Konflikt

Konflikt: Begriffsbestimmung

Was ist ein Konflikt?

- lat. „confligere“ = „zusammenstoßen, kämpfen“
- Widersprüchliche Bestrebungen, die für die Beteiligten problematische Folgen haben und für die es keine einfachen ad hoc-Lösungen gibt
- spannungsreiche psychische Zustände
- Ziel- und Verhaltensdiskrepanzen zwischen zwei und mehr Personen
- Auseinandersetzungen auf kollektiver Ebene

Konfliktebenen

	Allgemein	Hochschulverwaltung
Intrapersonal	intrapsychischer Konflikt	z.B. langjährigen Kollegen bei Regelverletzung „verpetzen“/ Kollege bleiben und Führungskraft werden
Interpersonal	Ziel- und Verhaltenskonflikte zwischen Personen	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter – Vorgesetzter - Mitarbeiter – Mitarbeiter - Mitarbeiter – Studierender - Mitarbeiter – Lehrender
Intraorganisational	Konflikte zwischen Organisationseinheiten	Verschiedene Arbeitsweisen und -verständnisse zwischen Fakultät und Prüfungsverwaltung
Interorganisational	Konflikte zwischen Organisationen	Unterschiede bei der Anerkennung von Prüfungsleistungen zwischen Hochschulen

Arten von (interpersonalen) Konflikten (nach Regnet 2007)

Streitgegenstand	Form der Auseinandersetzung	Eigenschaften der Konfliktparteien
<p>Wert- und Zielkonflikt: Beteiligte haben unterschiedliche Werte oder Ziele (Kundenorientierung versus rechtsförmiges Verwaltungshandeln)</p>	<p>„Echter“ oder verschobener Konflikt: wird der Streitpunkt offen angesprochen oder hinsichtlich des Themas bzw. des Gegners verschoben?</p>	<p>Konfliktbereitschaft und Konfliktfähigkeit als persönliche Verhaltensdispositionen (Konfliktvermeidung vs. offenes Angehen von Konflikten)</p>
<p>Bewertungskonflikt: Nutzen von Vorgehensweisen wird unterschiedlich eingeschätzt (Verwaltungsreform erhöht Effizienz bzw. verunsichert und mindert Effizienz)</p>	<p>Latenter oder manifester Konflikt: Ist der Konflikt bereits bewusst, virulent oder noch verborgen (d.h. latent)</p>	<p>Persönlichkeitseigenschaften, die das Konfliktpotenzial beeinflussen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Machtstreben, Dominanz, Aggressivität - Flexibilität / Inflexibilität - Ausgeglichenheit / Unausgeglichenheit - Misstrauen/Vertrauen - Ambiguitätstoleranz etc.
<p>Verteilungskonflikt: Streit um knappe Ressourcen (Geld, Projekte, Leitungspositionen etc.) zwischen Personen oder Organisationseinheiten</p>	<p>Heiße oder kalte Austragung: läuft die Auseinandersetzung unter starker emotionaler Beteiligung oder formalisiert und indirekt (= kalt) ab?</p>	<p>Laufen die Konflikte symmetrisch, d.h. auf gleicher Ebene (= sog. Laterale Konflikte), oder asymmetrisch (zwischen verschiedenen hierarchischen Ebenen) ab?</p>
<p>Beziehungskonflikt: Konfliktursache sind die (unvereinbaren) Persönlichkeiten der Beteiligten, Antipathie (z.B. zwischen Kollegen oder zwischen Kunde und Mitarbeiter)</p>	<p>Eskalationsgrad: werden noch kooperative win-win-Strategien verfolgt oder bereits Gewinner-Verlierer-Strategien oder geht es sogar darum, dem anderen zu schaden?</p>	

Thesen

1. Die deutschen Hochschulen sind in der Regel wenig konfliktfähig.
2. Dieser traditionelle Mangel an Konfliktfähigkeit betrifft auch die Hochschulverwaltung.
3. Ein Element zur Steigerung der Konfliktfähigkeit ist die Ausbildung einer Führungskultur.

3. Führung

Führung: Begriffsbestimmung

Arbeitsdefinition von Führung

Führung ist die zielorientierte, durch persönliches Engagement erfolgende, in längerfristigen, formalen Beziehungen (Arbeitssituation) realisierte Beeinflussung des Handelns von Personen durch andere Personen

- Ziele können nur im Zusammenwirken von Geführten und Führenden erreicht werden
- Geführte wirken an Führung mit (bilaterale Einflussnahme)
- Motivation der Geführten soll genutzt und ihr Leistungsvermögen entfaltet werden

Führung in Organisationen: Aufgaben

- Treffen von Entscheidungen mit Bindungswirkung für die Geführten
- Festlegung von organisationalen Zielen
- Verteilung von Aufgaben
- Organisation von Arbeitsabläufen
- Vereinbarung von Arbeitszielen
- Schaffung von Anreizen / Motivation
- Kontrolle, Beurteilung, Feedback bzgl. Arbeitsergebnissen und -verhalten,
- Gezielte Weitergabe und Einholung von Informationen
- Konfliktmanagement, Streitschlichtung, Problemlösung
- Vertretung der Organisationseinheit nach außen
- ...

Führungskraft: Rollen

- Lotse: Absorption von Unsicherheit / Kontingenzreduktion
- Motivator
- Blitzableiter
- Identifikationsfigur
- Mediator
- Ratgeber
- Beschützer
- Interessenvertreter
- ...



Rollenkonflikte



Führungskultur

Führungskultur: Begriffsbestimmung

Arbeitsdefinition von Führungskultur

Praxis der Führung und (mehr oder weniger) gemeinsames Führungsverständnis der Mitglieder einer Organisation oder Organisationseinheit.

Elemente einer Führungskultur sind:

- Werte
- Ziele
- Selbst- und Fremdverständnis
- Stile und Praktiken der Führung

Führungsstil

- Ein Führungsstil ist ein „innerhalb von Bandbreiten und Führungskontexten konsistentes, typisiertes und wiederkehrendes Führungsverhalten.“ (Wunderer 2007)
- Jede Abgrenzung von Führungsstilen ist ein theoretisches Konstrukt.
- Typologien von Führungsstilen fallen daher unterschiedlich aus.

Führungsstiltypologien



Tannenbaum/ Schmidt



Wunderer

Führungsstile nach Wundereer: Zwei Dimensionen

Machtdimension der Führung

Wie stark sind die Mitarbeiter
an Entscheidungen beteiligt?

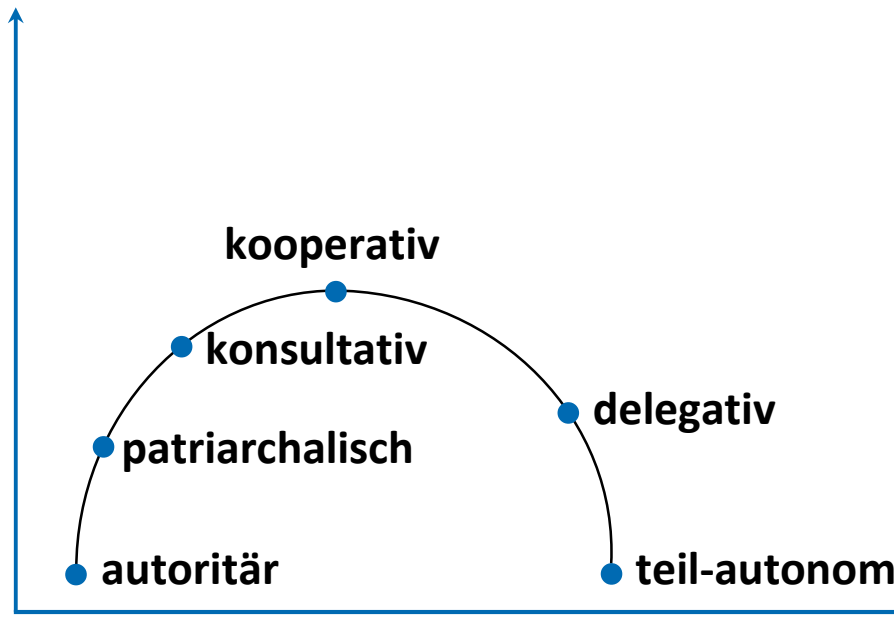
Prosoziale Dimension der Führung

Wie ist die zwischen-
menschliche Qualität der
Führungsbeziehung
(Vertrauen, Unterstützung,
Akzeptanz, Kooperation)?

Führungsstiltypologie

Prosoziale Dimension der Führung

Wechselseitige Kooperation („Teilnahme“)



Machtdimension der Führung

Partizipation/Autonomie der Mitarbeiter („Teilhabe“)

(Quelle: Wunderer 2007)

Autoritärer / patriarchalischer Führungsstil

- Vorgesetzter entscheidet **autokratisch** ohne Konsultation der Mitarbeiter (z.B. bezüglich Zielen und Aufgabenverteilung).
- Mitarbeiter **führen nur aus**, sind keine „Mitdenker“ oder „Mitgestalter“.
- **Bewertungsmaßstäbe** für Ziel- und Leistungsbeurteilungen bleiben **intransparent**.
- Vorgesetzter erwartet **Treue** und **Gefolgschaft**.
- Vorgesetzter bietet **Schutz** und **Versorgung** (patriarchale Variante).

Konsultativer Führungsstil

- Vorgesetzter fragt Mitarbeiter nach ihrer **Meinung** und nutzt so ihr Wissen für bessere Entscheidungen.
- Die **Entscheidung** trifft aber letztlich der Vorgesetzte allein.
- **weit verbreiteter** Führungsstil (Vorschlagswesen; Qualitätszirkel) zwischen Hierarchieebenen oder zwischen Linie und Stab
- **Vorteile:** Mitdenken, zusätzliches Wissen, größere Identifikation der Mitarbeiter mit Organisation
- **Nachteile:** Verantwortungsverlagerung auf Mitarbeiter bei kritischen Entscheidungen, Ansehensverlust des Vorgesetzten, Zeitbedarf, Selektivität eingeholter Meinungen, zentralistische Führungskultur

Kooperativer Führungsstil

- Arbeitsplanung, -vorbereitung und -kontrolle erfolgen im ständigen **Austausch** zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.
- Ausgeprägte Informations-, Vorschlags-, Mitentscheidungs- und **Vetorechte** der Mitarbeiter
- Ergebnis- und **Handlungskontrolle**
- Vertrauen, Offenheit, Empathie, Autonomie, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit als **Voraussetzungen**
- Konfliktregelung durch **Aushandeln** und **Verhandeln**
- Vorteil: intensive **Einbindung** der Mitarbeiter
- Nachteil: sehr **zeitintensiver, anspruchsvoller** Führungsstil

Delegativer Führungsstil

- Vorgesetzter **überträgt Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung** auf Mitarbeiter: a. aufgabenorientiert; b. zielorientiert (transaktionale Führung/Management by Objectives)
- **Entscheidungen** werden von den Geführten inhaltlich **mitbeeinflusst**.
- **Weniger Interaktion** als bei konsultativer Führung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, größere Unabhängigkeit beider Seiten
- **Hohe Selbstkontrolle** und **Qualifikationsniveaus** auf Seiten der Mitarbeiter, hohes Vertrauen und Ergebniskontrolle auf Seiten der Führenden, **stärkere Vorab-Planung** von Prozessen erforderlich (unpersönliche Steuerung)

Delegativer Führungsstil: zielorientiert, *transaktional*

- Ziel- statt Verfahrenorientierung
- Regelmäßige Zielüberprüfung und -anpassung auf der Basis von Zielvereinbarungen
- Belohnung von Zielerreichung
- Führungskraft greift nur bei Problemen ein
- Mitwirkung der Mitarbeiter bei der Definition einer Zielhierarchie
- Transparenz von Beurteilungskriterien
- Vorteile: Identifikation, Motivation, Selbstkontrolle
- Nachteil: anspruchsvoll hinsichtlich Planung, Kontrolle, Mitarbeiterqualifikation

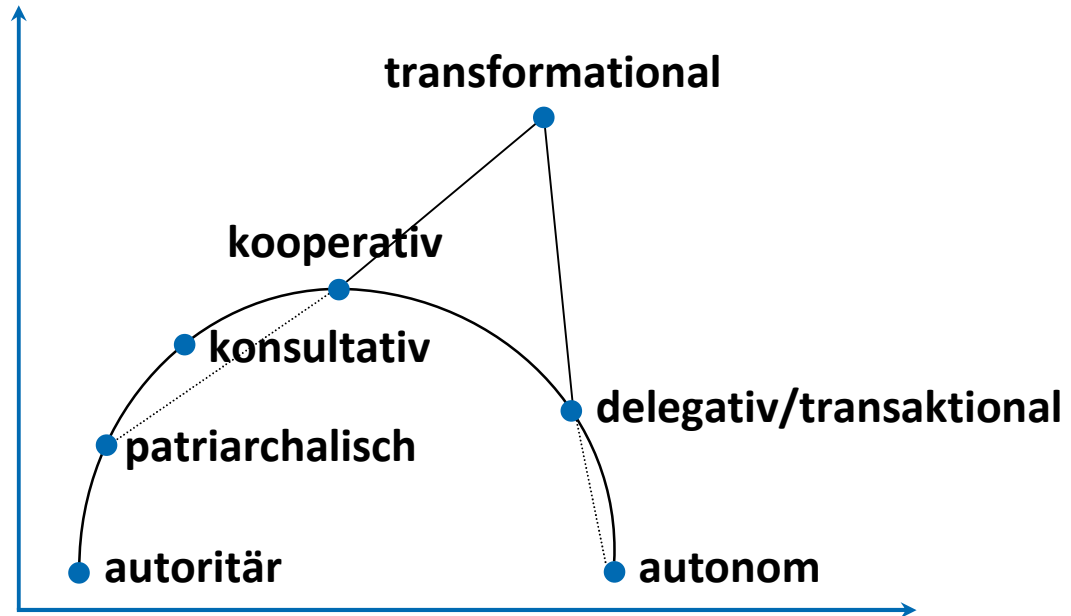
Delegativer Führungsstil: missionsorientiert, *transformational*

- Orientierung an übergeordneten Werten und Aufgaben (Mission)
- Führungsaufgabe: Identifikation der Mitarbeiter mit der Mission der Organisation durch Transformation ihrer Werte und Motive
- Vorgesetzter inspiriert, spornt an, kümmert sich um die Einzelnen
- Vorgesetzter fungiert als Identifikationsfigur
- Mitarbeiter sind Interaktionspartner, nicht „Instrumente“ zur Zielerreichung
- *„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten und Aufgaben zu vergeben, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem endlosen weiten Meer.“* (Saint-Exupéry)
- Probleme: sehr voraussetzungsreich und daher selten; Gefahr von Idealisierung/Führungs-Heroismus, Missbrauch, Personenkult

Transaktionale und transformationale Führung

Prosoziale Dimension der Führung

Wechselseitige Kooperation („Teilnahme“)



Machtdimension der Führung

Partizipation/Autonomie der Mitarbeiter („Teilhabe“)

(Quelle: Wunderer 2007)

Die Gretchenfrage: Welcher Führungsstil ist der richtige?

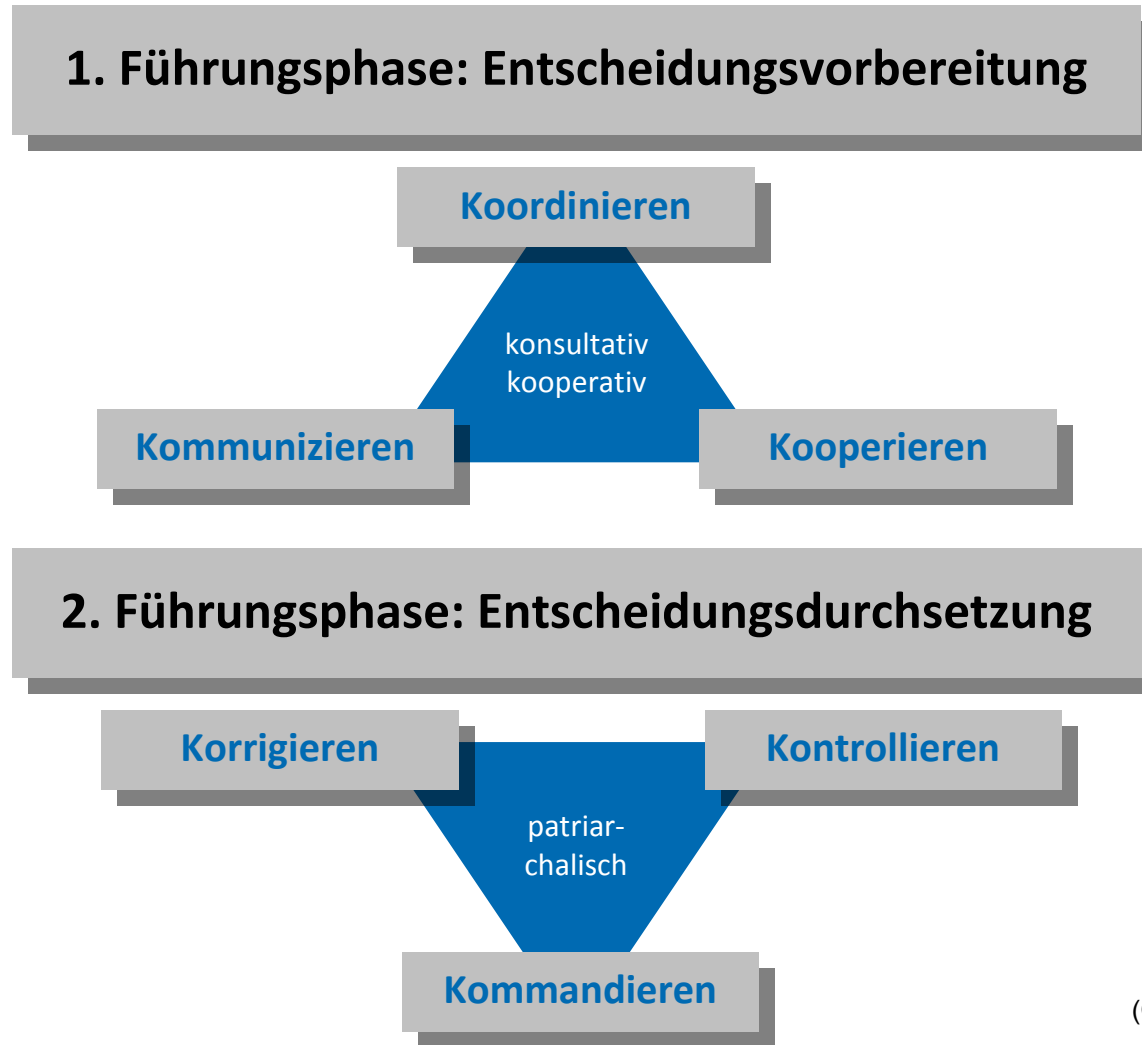
Die salomonische Antwort:

„Alle und keiner!“

These

1. Es gibt nicht „den“ erfolgreichen Führungsstil.
2. Gute Führung ist vielmehr die Fähigkeit, verschiedene Führungsstile / Führungsstilelemente im Rahmen eines Personalstils je nach Situation angemessen einzusetzen.
3. Der Erfolg hängt dabei von vielen Faktoren ab: Mitarbeiter, Organisationsumfeld, Organisationsstruktur, verfügbare Ressourcen (Zeit, Geld etc.), bisheriger Führungsstil etc.

Situative Kombination von Führungsstilen



(Quelle: Wunderer 2007)

4. Führungskultur in der Hochschulverwaltung

Thesen

1. Die deutschen Hochschulen haben (noch) keine (entwickelte) Führungskultur.
2. Dies betrifft die akademische Expertenorganisation und – in geringerem Maße - auch die Verwaltung.
3. Zur Ausbildung einer geeigneten Führungskultur in der Hochschulverwaltung sind strukturelle und personenbezogene Maßnahmen erforderlich.

Gründe für die fehlende Führungskultur

- „Konfliktäre“ Hochschulorganisation
- „Akademische Nichtangriffspakte“ in der dominanten Expertenorganisation
- Kollegialität als dominante Norm auch in der Verwaltung
- verbreitete Risikoaversion
- fehlende Sanktionsmöglichkeiten
- fehlende Karriereperspektiven für Führungskräfte
- unzureichendes Qualifizierungs- und Unterstützungsangebot

Auswirkungen struktureller Konflikte auf die Hochschul-/Prüfungsverwaltung (Auswahl)

Expertenorganisation vs. Verwaltung



Unkenntnis / Nichtbeachtung von Prüfungsordnungen in der Expertenorganisation

intransparente Kernprozesse



Expertenorganisation widersetzt sich administrativen Vorgaben mit Hinweis auf die komplexen Kernprozesse

lose Kopplung der Organisations-Einheiten / Multidisziplinarität



jede Fakultät handhabt Prüfungsangelegenheiten anders / Widerstand gegen zentrale Lösungen

„Verbetrieblichung“ der Verwaltung



Effizienzanforderungen gegenüber Verwaltung steigen / Kundenorientierung als neues Paradigma in der Verw.

partielle „Entstaatlichung“



Irritation des Selbstverständnisses der Verwaltung; Überforderung mit neuen Aufgaben

verwickelte, kollegiale Entscheidungsstrukturen



fehlende Verantwortungsstrukturen, keine personale Verantwortung / Risikoaversion / Demotivation

Widersprüche bei Internationalisierung (Ziele vs. Umsetzung)



„Ausbaden“ / Abarbeiten der auftretenden Widersprüche im Einzelfall

Strukturell-organisatorische Maßnahmen

Von der Prüfungsverwaltung nicht beeinflussbar:

- veränderte Hochschulsteuerung → veränderte Hochschulorganisation

Von der Prüfungsverwaltung beeinflussbar:

- Hochschulinterne Organisationsentwicklung
- Erarbeitung einer (neuen) organisationalen Identität der Prüfungsverwaltung
- Geschäftsprozessoptimierung
- ...

Gruppen-/personenbezogene Maßnahmen

- Personalentwicklung (z.B. Konflikt- und Kommunikationstrainings)
- Teambuilding
- Mediation, Supervision
- Mitarbeitergespräche
- Führungskräfteentwicklung

Führungskräfteentwicklung

<p>UNIVERSITÄT D U I S B U R G E S S E N</p>	<p>PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG</p>
 <p>PERSONALENTWICKLUNG und ORGANISATIONSENTWICKLUNG</p>	<p>PERSONALENTWICKLUNG » HANDLUNGSFELDER & INSTRUMENTE</p> 
<p>PERSONALENTWICKLUNG Grundlagen, Ziele & Aufgaben Handlungsfelder & Instrumente Schnittstellen/Querschnittsaufgaben</p> <p>ORGANISATIONSENTWICKLUNG Grundlagen, Ziele & Aufgaben Handlungsfelder & Instrumente Schnittstellen/Querschnittsaufgaben</p> <p>QUALIFIZIERUNG & FORTBILD. Übersicht & Angebote</p> <p>WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG Intro Weiterbildungsangebot Fortbildung intern Kooperationspartner Kontakt</p> <p>PROJEKTE & KOOPERATIONEN Projekte intern/extern Evaluation der Verwaltung</p> <p>INFOS & PRÄSENTATIONEN Veranstaltungen Vorträge Workshops Info-Flyer (PDF)</p> <p>STRUKTUR & BESCHÄFTIGTE Mitarbeiterinnen Arbeitsorganisation</p>	<p>Führungskräfteentwicklung</p> <p>Das Verhalten und das Selbstverständnis der Führungskräfte prägt in hohem Maße die Kultur einer Organisation und die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter. Die Anforderungen an Führung, Leitung und Steuerung in der Hochschule verändern sich unter dem Druck geänderter finanzieller und rechtlicher Rahmenbedingungen und der Erwartungen der "Kunden" ständig und in hohem Tempo. Die Ausrichtung auf dezentrale Ressourcensteuerung, wachsende Eigenverantwortung, Ziel- und Leistungsvereinbarungen, erhöhte Wirtschaftlichkeitsaspekte bedingen für die Führungskräfte eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung sowohl ihrer methodischen als auch ihrer persönlichen Kompetenzen und insbesondere ihrer Führungskompetenzen. Führen bedeutet in diesem Zusammenhang Menschen unter bestimmten Rahmenbedingungen auf Ziele hin zu orientieren, sie zu motivieren und ihnen Unterstützung zu geben. An der Art der Menschenführung erkennt man Qualität von Führung. Führung als Grundlage des "Miteinander Umgehens" in Verhalten und Rede wirken sich entscheidend auf das Klima und damit auf Leistungsbereitschaft aller Beschäftigten aus.</p> <p>Führungskräfteentwicklung wird als notwendige Investition in die Leistungsfähigkeit der Hochschule verstanden und ist Bestandteil eines kontinuierlichen und konsequenten Qualitätsmanagement- und Entwicklungsprozesses.</p> <p>>> FK- Entwicklungskonzepte an der Hochschule >> Inhouse- Veranstaltungen für Führungskräfte</p> <p>Zielgruppe</p> <p>Einzelne Führungskräfte (FK) und Gruppen von Führungskräften sowie Nachwuchsführungskräfte in Verwaltung, Fachbereichen und zentralen wissenschaftlichen und betrieblichen Einheiten.</p> <p>Inhalte</p> <p>Führungskompetenz bildet sich in folgenden Bereichen ab:</p> <ul style="list-style-type: none">• Personalführungskompetenz• Personalentwicklungskompetenz• Teamfähigkeit• Strategische Orientierung• Qualitäts- und Zielorientierung• Kundenorientierung• Veränderungskompetenz• Gesellschaftliche/ Politische Kompetenz• Fach-/ Methodenkompetenz

Führungskräfteentwicklung

Ziel: Entwicklung eines personalen Urteils- und Handlungsvermögens, das zum situationsangemessenen Einsatz von Führungsstilen befähigt.

autoritär

z.B. entschiedenes Auftreten gegenüber anmaßenden Mitarbeitern, Kunden, Lehrenden

konsultativ

z.B. Einholung von Meinungen der Mitarbeiter bei Restrukturierung der Aufgabenverteilung

kooperativ

z.B. enge Zusammenarbeit mit Mitarbeitern bei tiefgreifender Reform der Prüfungsverwaltung

delegativ-transaktional

z.B. Delegation von Verantwortung für komplexe Arbeitsprozesse vor dem Hintergrund klarer Effizienzziele

delegativ-transformational

z.B. „Vorleben“ eines neuen Selbstverständnisses der Prüfungsverwaltung

A scenic landscape featuring a paved road that curves through a green field towards a hill in the distance. The sky is a deep, vibrant blue with wispy white clouds. The overall mood is bright and open.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Bernd Kleimann
HIS Hochschul-Informationssystem
Goseriede 9
30159 Hannover
Tel.: ++49 / 511 / 1220-162
E-Mail: kleimann@his.de
www.his.de