
Silke WEISWEILER¹, Tanja PETER, Claudia PEUS & Dieter FREY (München)

Personalentwicklung für Wissenschaftler/innen – Professionalisierung von Selbst-, Führungs- und Lehrkompetenzen

Zusammenfassung

Die zunehmende Professionalisierung des Wissenschaftsbetriebes wirkt sich auch auf die Anforderungen an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus. Um multiplen und wachsenden Rollenanforderungen gerecht werden zu können, wird eine Erweiterung und Professionalisierung der eigenen Kompetenzen notwendig. Am Beispiel des LMU Center for Leadership and People Management soll aufgezeigt werden, wie mit Hilfe professioneller Personalentwicklungsmaßnahmen dabei sowohl die wissenschaftliche Exzellenz an Hochschulen gezielt gefördert als auch ein wichtiger Beitrag zu Innovation und Organisationsentwicklung geleistet werden kann. Ziel des Beitrages ist es, ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Personalentwicklung an Hochschulen zu schaffen und zugleich anderen Universitäten Hilfestellung bei der Implementierung ähnlicher Maßnahmen zu bieten.

Schlüsselwörter

Akademische Personalentwicklung, Weiterbildung, Führungskompetenzen, Ethikorientierte Führung

The relevance of personnel development in higher education using the example of a German elite university

Abstract

Increasing professionalism in academia is leading to ever-growing challenges for the academic staff. In order to meet the demands of multiple roles, the professional development of personal competencies is becoming indispensable. Using the example of the LMU Center for Leadership and People Management, this article highlights the growing importance of professional personal development of academic staff for meeting new challenges and fostering academic performance, innovation and organizational development. Furthermore, the implications for the implementation of personnel development programs at other universities are discussed.

¹ E-Mail: weisweiler@psy.lmu.de

Keywords

Human resource development, higher education, leadership competencies, ethically-oriented leadership

1 **Veränderte Welten**

Ausgelöst durch die Bologna-Reform sehen sich Hochschulen einem immer stärker werdenden nationalen sowie internationalen Konkurrenzdruck ausgesetzt. Gleichermaßen sollen Spitzenleistungen in Forschung sowie Lehre erbracht werden, um im Wettbewerb um die weltweit besten Studierenden, aber auch Forscher/innen bestehen zu können.

Die Rolle von Professorinnen und Professoren an deutschen Hochschulen hat sich infolgedessen gewandelt. Um sowohl Exzellenz in Forschung als auch in der Lehre zu erreichen und die damit verbundene Vielzahl, aber vor allem auch Vielfalt an Aufgaben bewältigen zu können, wird von ihnen zunehmend gefordert, die Rolle einer professionellen Führungskraft ähnlich der Rolle von Top-Managerinnen und Top-Managern in der Wirtschaft einzunehmen (vgl. ROWLEY & SHERMAN, 2003). Vielen Professorinnen und Professoren fällt es schwer, den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Berufen und eingestellt auf Grund ihrer exzellenten fachlichen Fähigkeiten sollen sie nun Verantwortung für ein ganzes Team übernehmen, Vorbild für Studierende sein, repräsentatives Gesicht zur Einwerbung von Drittmitteln und im Kontakt mit Praxispartnerinnen und Praxispartnern sowie Manager/innenqualitäten zeigen.

Der Ruf nach professionellen Personalentwicklungsangeboten für das wissenschaftliche Personal an Hochschulen wird immer lauter (z. B. MIDDLEHURST, GOREHAM & WOODFIELD, 2009). Im Folgenden stellen wir daher eine professionelle und flächendeckende Personalentwicklung für Wissenschaftler/innen – insbesondere für Professorinnen und Professoren – als entscheidenden Faktor bei der Umsetzung des Neuen an Universitäten dar. Am Beispiel des Center for Leadership and People Management der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) werden ein mögliches Personalentwicklungskonzept sowie Angebotsentwicklung und -inhalte näher beleuchtet. Der Text schließt mit einem Ausblick auf zukünftige Maßnahmen und bietet Tipps zur Implementierung an anderen Hochschulen.

2 **Der Umgang mit der neuen Welt: die eigenen Kompetenzen erweitern**

Forscher/in und Lehrer/in. Schlichter/in und Richter/in. Moderator/in, Mediator/in und Motivator/in. Die Rollenanforderungen, die heutzutage mit der Tätigkeit einer Professorin bzw. eines Professors einhergehen, sind vielfältig und komplex. Die Ausbildung, die Wissenschaftler/innen an Universitäten zuteil wird, beschränkt sich jedoch in der Regel auf die Vermittlung fachlicher Fähigkeiten. Wohingegen eine gute Professorin bzw. ein guter Professor in der Realität weit mehr auszeichnet. Gute Professorinnen und Professoren besitzen die Fähigkeit zum richtigen

Umgang mit Menschen. Nur wer weiß, wie er oder sie Mitarbeiter/innen, Studentinnen und Studenten, Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzte motiviert, fordert und fördert, aber auch kritisiert, mit ihnen klare Ziele vereinbart und sie in ein Team einbindet, kann Personen zu Spitzenleistungen bewegen und dadurch auch die eigenen Leistungen perfektionieren (vgl. BRAUN, NAZLIC, WEISWEILER, PAWLOWSKA, PEUS & FREY, 2009; WEISWEILER, WEISS & PEUS, 2008).

Der professionelle Umgang mit Menschen unterschiedlicher Disziplinen, Persönlichkeitsstrukturen und Kulturen stellt somit einen zentralen Baustein auf dem Weg zu akademischem Erfolg dar. Um in der neuen Hochschulwelt überleben zu können, müssen die eigenen Kompetenzen erweitert und geschärft werden. Das Vorhandensein von Soft Skills ist immer öfter ausschlaggebend im Rennen um die akademischen Spitzenplätze. Personalentwicklung kann somit einen entscheidenden Beitrag zur Professionalisierung und zum Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit von Hochschulen leisten.

Trotz der Bedeutung professioneller Führung für Universitäten wurde die Ausbildung der wissenschaftlichen Führungskräfte in diesem Bereich lange Zeit vernachlässigt. Die Ludwig-Maximilians-Universität München war 2007, mit der Gründung des Center for Leadership and People Management, eine der ersten Universitäten Deutschlands, die diese Aufgabe in Angriff nahm.

Am Beispiel der Einrichtung soll daher im Folgenden aufgezeigt werden, wie die Vermittlung überfachlicher Kompetenzen an Universitäten erfolgreich entwickelt und implementiert werden kann. Maßnahmen zur Qualitätssicherung werden erläutert und Erfolgsfaktoren diskutiert.

3 Das LMU Center for Leadership and People Management

Das LMU Center for Leadership and People Management wurde 2007 im Rahmen der dritten Säule der Exzellenzinitiative gegründet und bietet ein speziell an die Bedürfnisse der Wissenschaftler/innen angepasstes Personalentwicklungsprogramm zur Erweiterung der Selbst-, Führungs- und Lehrkompetenzen.

Ziel ist die Etablierung einer professionellen Führungs- und Zusammenarbeitskultur an der LMU, die Spitzenleistungen gezielt fördert und den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern hilft, ihren multiplen Rollenanforderungen nachzukommen und immer wieder flexibel auf Veränderungen und neue Herausforderungen reagieren zu können. Dabei soll der Umgang mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ebenso wie mit Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen und Studentinnen und Studenten verbessert werden mit dem Ziel, fachlich und menschlich herausragende Führungskräfte in der Universität aus- und weiterzubilden. Im Folgenden wird das Führungskonzept des Centers genauer erläutert.

3.1 Die Philosophie: Exzellent führen. Führend forschen.

Das verwendete Führungskonzept ist entstanden aus einer Kombination der aufgaben- und mitarbeiterbezogenen Verhaltensweisen der Führungskraft. Einerseits

stehen hohe Maßstäbe hinsichtlich der Qualität und Innovation der Arbeit (Forschung und Lehre) im Mittelpunkt (= hoher Aufgabenbezug). Andererseits impliziert das Führungskonzept, einen fairen und wertschätzenden Umgang mit Menschen anzustreben und auch deren Bedürfnisse zu berücksichtigen: Bedürfnisse nach Wertschätzung, Fairness, Vertrauen, Sinnvermittlung und umfassender und ehrlicher Kommunikation (= hoher Mitarbeiterbezug) (vgl. FREY, 1996; PEUS & FREY, 2009). Dabei vertreten wir die Ansicht, dass die Verbindung von Exzellenz in der Leistung mit Menschenwürde Voraussetzung für langfristigen Erfolg ist. Jenen Führungsstil, der versucht im Spannungsfeld zwischen Outputorientierung und Menschlichkeit zu vermitteln, nennen wir „ethikorientierte Führung“ (vgl. PEUS, KERSCHREITER, FREY & TRAUT-MATTAUSCH, 2010; PEUS, KERSCHREITER, TRAUT-MATTAUSCH & FREY, 2010). Ethikorientierte Führung kennzeichnet sich besonders durch folgende Punkte: 1. Der/die Führende interessiert sich auch für die durch ihn/sie geführten Personen. 2. Er/sie ist bestrebt, sein/ihr Handeln an ethischen Prinzipien auszurichten und jene Prinzipien auch den durch ihn/sie Geführten zu kommunizieren. 3. Er/sie nimmt eine Vorbildfunktion gegenüber den durch ihn/sie geführten Personen ein (vgl. PEUS, KERSCHREITER, FREY & TRAUT-MATTAUSCH, 2010).

Gerade an einer Institution wie der Universität scheint der ethikorientierte Führungsstil besonders wichtig zu sein. Es zeigt sich beispielsweise, dass ein kooperativer Führungsstil von Professorinnen und Professoren positiv mit der Leistungsmotivation und der wahrgenommenen Beziehungsqualität zusammenhängt (vgl. SCHMIDT & RICHTER, 2009). Ramsden (1998) berichtet zudem, dass unterstützende Führungskräfte, die eine klare Zukunftsperspektive formulieren und ihre Mitarbeiter/innen auch persönlich fördern, bessere wissenschaftliche Leistungen erzielen.

Frey und Kolleginnen und Kollegen haben darüber hinaus ein Prinzipienmodell der Führung entwickelt, das die notwendigen Grundlagen von ethikorientierter Führung und Motivation im Rahmen von mehreren Prinzipien zusammenfasst. Durch sie wird ersichtlich, dass der ethikorientierte Führungsstil neben der Perspektive der Aufgaben- und Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorientierung Elemente aus dem transformationalen und transaktionalen, als auch dem authentischen und spirituellen Führungsstil vereint.

3.2 Das Prinzipienmodell ethikorientierter Führung

Das Prinzipienmodell ethikorientierter Führung enthält Bestandteile von Führungsverhalten, die notwendig sind, um bei den geführten Personen Motivation und Kreativität zu fördern und eine lebenswerte Arbeitsumgebung zu schaffen (vgl. FREY, 1996; FREY, NIKITOPOULOS, PEUS, WEISWEILER & KASTENMÜLLER, 2010; PEUS & FREY, 2009; PEUS, TRAUT-MATTAUSCH, KERSCHREITER, FREY & BRANDSTÄTTER, 2004). Im Folgenden sollen einige der zentralen Prinzipien kurz angerissen werden.

Prinzip der Sinn- und Visionsvermittlung

Wer Leistung und Veränderung fordert, muss auch Sinn bieten, d. h., die Führungskraft muss begründen, warum (kausal) und wozu (final) eine Aufgabe erledigt

werden muss. Wichtig ist hierbei, dass der Sinn aus einer größeren Vision abgeleitet werden kann. Für Forschungseinheiten bedeutet dies, dass jede/r zum einen die übergeordneten Fragestellungen, die beantwortet werden sollen, kennt, und zum anderen weiß, inwiefern seine/ihre Forschung einen Beitrag hierzu leistet.

Prinzip der positiven Wertschätzung

Hinter diesem Prinzip steht die Maxime, dass Wertschöpfung durch Wertschätzung entsteht. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass sie wichtig sind und ihre Leistung auch wahrgenommen wird. Besonders unter deutschen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mangelt es oft an gegenseitiger Wertschätzung. Getreu dem Prinzip „Keine Kritik ist Lob genug“ zeichnen sie sich durch ein Minimum an gegenseitigem Loben aus, unwissend, dass dadurch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie auch Studierende demotiviert werden und wertvolles Potential ungenutzt bleibt.

Prinzip der situativen und individuellen Führung

Es gibt nicht nur einen oder den besten Führungsstil. Führung ist immer situativ und individuell. Je nach Arbeitssituation und Merkmalen des Gegenübers ist ein anderer Führungsstil gefragt (vgl. BLANCHARD, ZIGARMI & NELSON, 1993). Besonders schwierige Bedingungen und hoher Zeitdruck erfordern beispielsweise eher eine autoritative und direktive Führung, während bei einem hohen Reifegrad der Geführten (z. B. hohes Maß an Selbstständigkeit, sehr gute Fachkenntnisse) in der Regel ein partizipativer Führungsstil am zielführendsten ist. Je nachdem welche Rolle ein/e Professor/in gerade einnehmen muss und in Abhängigkeit davon, mit welchem Zielpublikum er/sie interagiert, muss er/sie also ein anderes Führungsverhalten an den Tag legen.

Prinzip des guten Vorbildes der Führungsperson

Führungskräfte müssen den durch sie geführten Personen ein Vorbild sein und ihre Prinzipien auch vorleben. Sie sollten Wort und Tat in Übereinstimmung halten und authentisch sein. Wenn dies nicht der Fall ist, werden alle anderen Bemühungen mehr oder weniger umsonst sein, da das Vertrauen geschmälert ist. Gerade im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Studierenden spielt die Vorbildfunktion eine große Rolle.

Wir gehen davon aus, dass die Prinzipien einerseits die Führungs- und Zusammenarbeitskultur an Universitäten erleichtern und andererseits auch leistungsfördernd sind. Wir erwarten sogar, dass nicht nur der Umgang mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erleichtert wird, sondern auch die wissenschaftliche Effektivität des Teams erhöht wird. Zudem können die Prinzipien auch als Maßstab für den Umgang mit Studierenden herangezogen werden. Das Modell wird darüber hinaus auch konkret für Personalentwicklung an Hochschulen empfohlen (FLORACK & MESSNER, 2006). Im Rahmen von Forschung konnten zudem immer wieder die positiven Effekte einzelner Teile der ethikorientierten Führung auf die Leistung nachgewiesen werden (vgl. FREY et al., 2010; HOWELL & AVOLIO, 1993; KELLER, 2006; PEUS, KERSCHREITER, FREY & TRAUT-MATTAUSCH, 2010).

3.3 Praxis und Forschung verbinden

Neben den angebotenen Personalentwicklungsmaßnahmen, die alle auf den Prinzipien ethikorientierter Führung fußen, liegt ein zweiter, sehr wichtiger Arbeitsschwerpunkt der Einrichtung auf der Forschung. Die enge Verknüpfung von Praxis und Forschung erlaubt, die angebotenen Personalentwicklungsmaßnahmen stets um aktuellste Forschungsergebnisse zu erweitern und kontinuierlich zu verbessern. Untersucht werden dabei in erster Linie Themen aus den Bereichen Führung und Zusammenarbeitskultur sowie Förderung von Innovation und Spitzenleistungen in Wissenschaft und Wirtschaft. Dabei wird ein breites Methodenspektrum eingesetzt, das von Querschnittsuntersuchungen über qualitative Interviews bis hin zu Laborexperimenten reicht. Neben den Forschungsergebnissen, die immer wieder unmittelbar in die Seminar- und Angebotsentwicklung mit einfließen, spielen drei Prinzipien eine übergeordnete Rolle bei der Angebotsentwicklung. Dies sind die strategische Ausrichtung an den Zielen der gesamten Universität, die Orientierung am Weiterbildungsbedarf der Wissenschaftler/innen und die wissenschaftliche Fundierung des Personalentwicklungsprogramms (vgl. auch Abbildung 1).

3.4 Die Angebotsentwicklung: strategisch ausgerichtet, bedarfsorientiert und wissenschaftlich fundiert

3.4.1 Strategische Ausrichtung an den Zielen der Universität

Um die Gesamtinstitution Universität zu stärken, wurden die Personalentwicklungsangebote entlang bereits vorhandener Strategien der LMU entworfen. Das Angebot ist dadurch unmittelbar an der Zukunftsstrategie der LMU ausgerichtet und qualifiziert Wissenschaftler/innen auf strategische Ziele der Universität hin (v. a. Förderung des akademischen Nachwuchses und Interdisziplinarität).

Aus Wirtschaftsorganisationen ist bekannt, dass Personalentwicklung nur dann sinnvoll und vor allem nachhaltig ist, wenn sie in der Organisation gut verankert und von der Organisationsspitze gefördert wird (z. B. HUSELID, 1995; LIAO, TOYA, LEPAK & HONG, 2009).

Die Verankerung des Center for Leadership and People Management liegt im Wissenschaftsbereich – konkret ist das Center Teil des Fachbereiches Psychologie und des Lehrstuhls für Sozialpsychologie, einer Disziplin, die im angewandten Bereich zahlreiche empirische Studien in den Gebieten Führung und Kompetenzentwicklung hervorgebracht hat. Die wissenschaftliche Nähe ebenso wie die Tatsache, dass ein Angebot für Wissenschaftler/innen auch im Wissenschaftsbereich (und z. B. nicht in der Verwaltung einer Universität) angesiedelt ist, hat aus unserer Sicht maßgeblich zur Akzeptanz beigetragen.

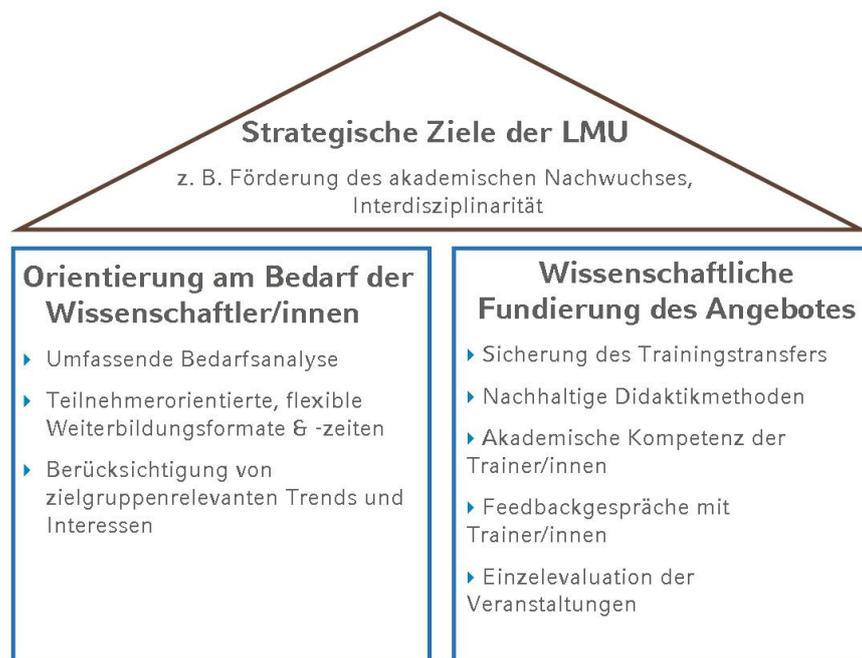


Abb. 1: Die Angebotsentwicklung des LMU Center for Leadership and People Management

3.4.2. Orientierung am Bedarf der Wissenschaftler/innen

Um darüber hinaus die Effektivität der angebotenen Maßnahmen zu gewährleisten und gleichzeitig von Anfang an eine möglichst hohe Akzeptanz an der LMU zu erzielen, wurde zu Beginn des Projektes eine umfassende Bedarfserhebung durchgeführt. Im Rahmen von qualitativen Interviews wurden 24 Professorinnen und Professoren aus unterschiedlichen Disziplinen u. a. dazu befragt, welchen Bedarf sie hinsichtlich der Weiterentwicklung ihrer eigenen Führungs- und Sozialkompetenzen sowie der Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrnehmen sowie mit welchen Rollen sie sich an der Hochschule konfrontiert sehen.

Gefragt nach letzterem, nannten über 90 % der interviewten Professorinnen und Professoren Forschung und Lehre als die beiden Hauptrollen, denen sie im Beruf begegnen. Hinzu kommen vor allem administrative Aufgaben, die 46 % der Befragten benannten. Weiterhin wurden Mentorinnen- und Mentorentätigkeiten und Nachwuchspflege (22 %) sowie die Rolle als Chef/in und die Vorbildfunktion für andere aufgeführt (jeweils 4 %). Damit wird ersichtlich, dass sich die befragten Professorinnen und Professoren ihrer tatsächlich vorhandenen Führungsrolle offenbar eher weniger bewusst sind. Anliegen der Personalentwicklung sollte infolgedessen, neben einer Vermittlung der Kompetenzen, die zur Erfüllung jener Rollen notwendig sind, eine Sensibilisierung für das Vorhandensein der einzelnen Rollen und der damit verbundenen Erwartungen sein.

Auf die Frage, welche Fähigkeiten benötigt werden, um die genannten Rollen erfolgreich ausführen zu können, nannten die Interviewteilnehmer/innen an erster Stelle Kommunikationsfähigkeiten, gefolgt von Fachwissen, Kenntnissen zur Personalführung und zum Umgang mit den Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern. Optimierungsbedarf wird bei den befragten Professorin-

nen und Professoren besonders hinsichtlich folgender Bereiche gesehen: Konfliktmanagement, Gesprächsführung, Zeitmanagement, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitermotivation und Führen von Auswahlgesprächen. Daraus kann abgeleitet werden, dass insbesondere Führungskompetenzen (im Sinne von sich selbst und insbesondere andere führen) im Mittelpunkt der Personalentwicklungsmaßnahmen für Professorinnen und Professoren stehen sollten. Darüber hinaus nahmen die befragten Professorinnen und Professoren bei ihren wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor allem Defizite in folgenden Bereichen wahr: Rhetorik, Konfliktmanagement, Teamkompetenz, Verantwortungsübernahme sowie Projekt- und Zeitmanagement. Mittels dieser Befragung stützen wir unsere Thesen, dass es notwendig ist, bei Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern unterschiedlicher Karrierestufen eine differenzierte Gewichtung im Angebot für Personalentwicklungsmaßnahmen vorzunehmen. Während bei Doktorandinnen und Doktoranden noch der Erwerb von Selbstkompetenzen im Vordergrund stehen sollte, spielen bei Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die bereits auf einer höheren Karrierestufe stehen, Führungskompetenzen eine übergeordnete Rolle. Diese Gewichtung spiegelt sich nun auch im Angebot ebenso wie in den Anforderungen für den Erwerb des Gesamtzertifikats „Selbst-, Führungs- und Lehrkompetenz“, das durch die Kombination mehrerer Kurse erworben werden kann, wieder. Abschließend wurden die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nach für sie optimalen Veranstaltungsformaten und -zeiten befragt. Neben Einzelcoachings (62,5 %) wurden Kompaktseminare wie Block- und Kurzseminare sowie Workshops (jeweils 12,5 %) als am sinnvollsten erachtet. Um die Weiterbildungsbereitschaft insbesondere aufgrund der knapp bemessenen Zeit bei Professorinnen und Professoren zu stärken, wurden diese nach passenden Zeiten interviewt. Gewünscht wurden hier primär Abend- (46 %) und Nachmittagsveranstaltungen (21 %), unabhängig ob diese zu Lehrveranstaltungszeiten angeboten werden oder nicht. Auf Basis dieser Interviewergebnisse wurde zum Wintersemester 2007/2008 ein erstes Seminarprogramm konzipiert, welches stetig weiterentwickelt wurde und unter Punkt 3.5 genauer vorgestellt wird.

3.4.3 Aktive Qualitätssicherung und empirische Fundierung

Ein weiterer Fokus des Angebots ist die wissenschaftliche Fundierung und beständige Evaluation des Personalentwicklungsprogramms für Wissenschaftler/innen. Mit wissenschaftlicher Fundierung meinen wir dabei einerseits die Trainingsinhalte und -didaktik und andererseits die Trainerqualifikation. So wird bei der Vermittlung von Trainingsinhalten darauf geachtet, dass diese mittels empirischer Studien hinsichtlich ihrer Effizienz überprüft wurden (z. B. Führungstechniken). Hinsichtlich der Didaktik achten wir ebenfalls darauf, dass diese nachhaltig ist (z. B. problembasiertes Lernen). In Bezug auf die Trainerinnen- und Trainerqualifikation setzen wir Standards, indem sicher gestellt wird, dass alle Trainerinnen und Trainer bzw. Berater/innen eine akademische Ausbildung besitzen und zusätzlich eine fundierte Weiterbildung im Trainings- und/oder Coachingbereich nachweisen können. Die im Laufe der Angebotserweiterung hinzukommenden Trainer/innen werden durch einen Qualitätsbeauftragten mit den Maßnahmen und Standards des Programms vertraut gemacht und besonders in der Anfangszeit begleitet. Weiterhin besteht die Qualitätssicherung aus einer das Angebot begleitenden Evaluation. Mit-

tels standardisierter Skalen, u. a. des Maßnahmenerfolgsinventars (KAUFFELD, BRENNECKE & STRACK, 2009), werden alle Veranstaltungen auf den Ebenen Reaktion, Lernen und Verhalten evaluiert. Die Evaluation der Veranstaltungen zeigte dabei die überdurchschnittlich hohe Zufriedenheit der Teilnehmer/innen (Mittelwert 4,5 auf einer Skala von 1 bis 5) als Reaktion auf die Veranstaltungen und ebenfalls sehr gute Werte im Hinblick auf den subjektiven Wissenserwerb und die wahrgenommene Umsetzbarkeit des Gelernten im Alltag. Weiterhin zeigt sich als Ergebnis der Messung vor und nach den Kursen eine Einstellungsänderung der Kursteilnehmer/innen. Nach den Kursen haben diese eher den Eindruck, Veränderungen anstoßen zu können (abgefragt mit dem Item „Wie sehr glauben Sie, dass sich durch diese Veranstaltung positive Veränderungen ergeben für Ihre a) Mitarbeiter/innen, b) Kolleginnen und Kollegen und c) Studierenden?“) und sind sich ihrer Verantwortung als Führungskraft bewusster geworden („Ich bin für den Erfolg meiner Abteilung verantwortlich.“).

Als Qualitätsmaßnahme werden regelmäßig die durch die Fragebögen erhaltenen Ergebnisse an die Trainer/innen zurückgespiegelt und es werden ggf. Verbesserungsmaßnahmen vorgeschlagen. Deren Umsetzung wird entsprechend verfolgt. Um die langfristige Wirkung des Programms zu untersuchen, wird derzeit eine qualitative Interviewstudie durchgeführt, die in Zukunft durch eine quantitative Erhebung ergänzt werden soll.

3.5 Das Leistungsangebot

Auf Basis jener Entwicklungskriterien entstand ein breit gefächertes Angebot, das sowohl ein allgemeines Veranstaltungsprogramm mit etwa 35 Kursen pro Semester als auch individuelle Maßnahmen umfasst. Dabei wurde je nach Stufe der wissenschaftlichen Laufbahn auf unterschiedliche, speziell auf die Zielgruppe zugeschnittene Veranstaltungen geachtet. Das allgemeine Veranstaltungsprogramm bietet somit separate Kurse für Professorinnen und Professoren, Privatdozentinnen und Privatdozenten, Habilitandinnen und Habilitanden und Postdoktorandinnen und Postdoktoranden auf der einen und Doktorandinnen und Doktoranden auf der anderen Seite an. In einzelnen Veranstaltungen erfolgt zudem eine weitere Differenzierung, z. B. gibt es auch Angebote, die ausschließlich Professorinnen und Professoren vorbehalten sind.

Das Kursangebot ist in zwei Blöcke gegliedert (vgl. Abbildung 2). Der erste Block enthält zweiteilige Basisseminare, die einen Überblick über Themen der Führung und Zusammenarbeit geben. Im zweiten Block werden Vertiefungsveranstaltungen zu den Themenbereichen Selbst-, Führungs- und Lehrkompetenz angeboten.



Abb. 2: Übersicht Kursangebot

In Kursen zur „Selbstkompetenz“ werden praxisnah und effektiv Inhalte wie beispielsweise Zeitmanagement, Kreativität oder Konfliktlösung und Mediation vermittelt. Der Komplex „Führungskompetenz“ legt seinen Schwerpunkt auf die Rolle der Wissenschaftlerin bzw. des Wissenschaftlers als (künftige) Führungskraft. In Kursen zur professionellen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterauswahl, Führung oder Zusammenarbeit im Team lernen die Teilnehmer/innen, wie sie exzellente Leistungen von anderen fordern und fördern können. Der dritte Themenbereich „Lehrkompetenz“ wurde eingeführt, um die Führungskompetenzen im Umgang mit Studierenden weiter zu professionalisieren. Abbildung 3 bietet einen Überblick über die Seminarinhalte der Einrichtung.

Basisseminar

- Exzellente führen. Führend forschen.

Führungskompetenz

- Arbeit im Team
- Souveräner Umgang mit schwierigen Menschen und Situationen
- Führungskompetenz – praxisnah und intensiv
- Professionelle Mitarbeiterauswahl
- Erfolgreiche Besprechungen
- Führung im Team
- Überzeugt!
- Upward Leadership
- Gekonnt kommunizieren

Selbstkompetenz

- Konfliktlösung & Mediation
- Wissenschaft kreativ
- Frau und Karriere
- Zeitmanagement
- Gelingende Kommunikation

Lehrkompetenz

- Lehre exzellente!
- E-Learning und Blended Learning
- Professionell präsentieren
- Interkulturelle Kompetenz

Abb. 3: Überblick zu Kursthemen des allgemeinen Veranstaltungsprogramms

Neben dem allgemeinen Veranstaltungsprogramm werden Maßnahmen zur Personalentwicklung entsprechend dem individuellen Bedarf der Wissenschaftler/innen angeboten, beispielsweise in Form von lehrstuhlinterne Seminare oder Lehrstuhlbefragungen zur Zusammenbaukultur. Letztere ermöglichen durch die

systematische Analyse der Prozesse an Lehrstühlen, die besonderen Stärken und Entwicklungspotentiale für die Zusammenarbeit im Team zu klären, um darauf aufbauend die Leistungen der Mitarbeiter/innen zu fördern. Speziell Wissenschaftler/innen mit Führungsverantwortung können zudem ein individuelles Führungsfeedback erhalten. Ein zusätzliches Coachingangebot richtet sich vor allem an Professorinnen und Professoren, die während spezieller Entwicklungs- und Veränderungsprozesse fundiert begleitet werden möchten.

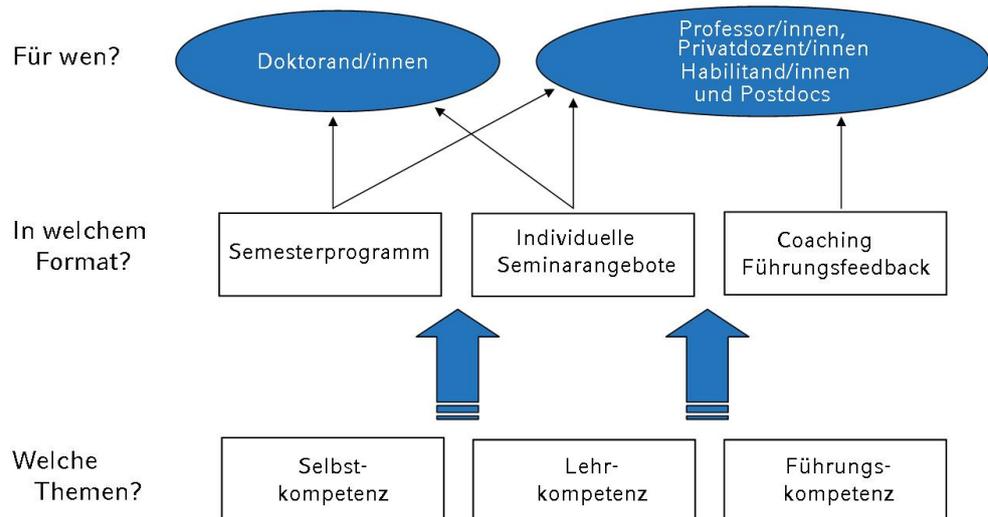


Abb. 4: Überblick über die Personalentwicklungsangebote und Zielgruppen des LMU Center for Leadership and People Management

4 Resümee und Fazit

4.1 Faktoren der Implementierung

Mit der Entstehung des Center for Leadership and People Management im Jahr 2007 war die LMU eine der ersten Hochschulen weltweit, die ihrem wissenschaftlichen Personal eine an den Organisationszielen orientierte und strukturierte Ausbildung im Bereich Führung und Management zukommen ließ. Das vorliegend beschriebene Personalentwicklungsprogramm konnte im Zeitraum von 2007 bis heute knapp 3000 Teilnahmen verzeichnen. Von anfangs wenigen Seminartagen pro Semester, hat sich inzwischen eine gleich bleibende Anzahl von circa 35 Seminartagen pro Semester etabliert. Dazu kommen zunehmend individuelle Beratungsanfragen mit Themen wie beispielsweise Konflikte mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder der eigenen Standortbestimmung und beruflichen Weiterentwicklung. Damit ist die Nachfrage des Angebotes mehr als zufriedenstellend, insbesondere wenn beachtet wird, dass das Angebot freiwillig ist und davon auszugehen ist, dass Wissenschaftler/innen zeitlich sehr stark begrenzte Möglichkeiten haben, Weiterbildung überhaupt in Anspruch zu nehmen. Darüber hinaus war anfangs nicht abzusehen, ob das Angebot mit dem professoralen Habitus ver-

einbar ist, bei dem Lernen insbesondere auf fachliche Kompetenzen bezogen ist, oder auch im Selbststudium vollzogen wird. Wir führen das hohe Interesse der Wissenschaftler/innen an Personalentwicklungsmaßnahmen auf mehrere Faktoren zurück, die im folgenden erläutert werden, und beleuchten damit gleichzeitig Herausforderungen, die es bei der Implementierung des Angebotes zu meistern galt.

Die Bekanntmachung des Angebotes innerhalb der Universität erfolgte über mehrere Marketingkanäle und war insbesondere der Größe der LMU und der Anzahl der dort beschäftigten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler geschuldet. Briefsendungen, E-Mailverteiler und persönliche Ansprache variierten dabei mit dem Ziel, ein Netzwerk von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren hinsichtlich der Verteilung der Informationen und zugleich ein Wissen um fachspezifische Unterschiede und Feinheiten aufzubauen. Wichtige Unterstützung kam dabei von Seiten der Hochschulleitung, die den Programmaufbau sowie die Bekanntmachung unterstützt hat. Die professionelle Führung der Gesamtuniversität durch das Präsidium kann dabei Mitarbeiter/innen motivieren, an Personalentwicklung teilzunehmen und die Umsetzung von Organisationszielen zu optimieren (vgl. VON ROSENSTIEL, 2001). Dem Umfeld kommt ebenfalls eine entscheidende Bedeutung bei der Implementierung von Maßnahmen zu. So haben wir versucht, auch Entscheidungsträger/innen in Fachbereichen als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für die Personalentwicklungsmaßnahmen zu gewinnen. Es wurde die Implementierung eines proaktiven Ansatzes verfolgt und Investitionen in die Entwicklung der Mitarbeiter/innen als strategische Aufgabe gesehen.

4.2 Akzeptanz schaffende Faktoren

Neben einer proaktiven Implementierung hängt unserer Erfahrung nach die dauerhafte Akzeptanz einer Einrichtung zur Personalentwicklung für Wissenschaftler/innen von folgenden weiteren Faktoren ab:

- Kontinuierliche Durchführung von Bedarfsanalysen und die Veranstaltungen begleitende Evaluationsmaßnahmen (vgl. auch KAUFFELD, 2010)
- Orientierung an den strategischen Zielen der Gesamtuniversität (vgl. auch FLORACK & MESSNER, 2006)
- Verankerung des Programms im Wissenschaftsbereich und eine damit einhergehende enge Verknüpfung von Forschung und Praxis
- Trainer/innen mit wissenschaftlichem Hintergrund und praktischer Erfahrung (vgl. auch GAULD & MILLER, 2004) sowie eine wissenschaftliche Fundierung der Trainingskonzepte
- Vernetzung der Strukturen von Wissenschaft und Verwaltung

4.3 Faktoren der Nachhaltigkeit

Insbesondere angesichts der berichteten Tatsache, dass sich viele Professorinnen und Professoren ihrer Führungsrolle nicht bewusst sind, stellt die durch das Personalentwicklungsprogramm erreichte Sensibilisierung einen wichtigen Schritt zur

persönlichen und beruflichen Entwicklung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern dar. Hinsichtlich der Nachhaltigkeit von Personalentwicklungsprogrammen an Universitäten ist zweifelsohne noch Arbeit zu erbringen. Bislang konnte hinsichtlich des vorgestellten Programmes gezeigt werden, dass die Führungskompetenz in der Hochschule mit wissenschaftlichen Leistungen zusammenhängt (vgl. BRAUN, PEUS, WEISWEILER & FREY, 2011), woraus geschlussfolgert werden kann, dass das Training von Führungskompetenzen einen Beitrag zur Forschungsstärke einer Universität leisten kann. Somit kann eine Kultur, die durch wertschätzende Führung geprägt ist, nicht nur zu einem guten Betriebsklima, sondern auch zu hoher Arbeitsleistung führen. Zusätzlich kann eine professionelle Führungs- und Zusammenarbeitskultur über die Mund-zu-Mund-Propaganda zufriedener Mitarbeiter/innen zum positiven Image einer Hochschule beitragen (vgl. auch FLORACK & MESSNER, 2006). Unter Nachhaltigkeitsaspekten muss zugleich über die finanzielle Nachhaltigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen für Wissenschaftler/innen nachgedacht werden. Viele Hochschulen haben kurzfristig mittels Exzellenzinitiative oder anderer Förderprogramme Gelder zur Verfügung, ohne dass intensiv über Verstetigung von Angeboten durch die Hochschulen selbst nachgedacht wird. Ähnliche Szenarien sind aus Wirtschaftsunternehmen bekannt, wenn insbesondere in Krisenzeiten zuerst an Personal und Entwicklungsmaßnahmen gespart wird. Nachhaltig kann daher Personalentwicklung nur sein, wenn Hochschulen Finanzmittel für Angebote entsprechend langfristig zur Verfügung stellen.

Generell wäre es wünschenswert und auch notwendig, jene Erfahrungswerte mittels empirischer Studien noch weiter zu untermauern, so dass weitere konkrete Implementierungs- und Nachhaltigkeitshilfen für Personalentwicklungsangebote an Hochschulen entwickelt und flächendeckend eingesetzt werden können. Denn eine Führungsausbildung der Professorinnen und Professoren und Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern sowie Maßnahmen zur Personalentwicklung des wissenschaftlichen Personals sollten unserer Erfahrung nach an allen deutschen Hochschulen zielstrebig verfolgt werden.

4.4 Fazit

Der Gedanke der Förderung akademischer Spitzenleistung und Innovationen durch exzellente Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung wird an der LMU München aktiv umgesetzt. Das Ziel der Etablierung und Förderung einer professionellen Führungskultur in allen wissenschaftlichen Disziplinen fordern wir ausdrücklich für alle Universitäten ebenso wie die Implementierung von Führungsleitlinien an Hochschulen. Um die Qualität von Forschung und Lehre an deutschen Universitäten zu stärken, sollte Personalentwicklung zudem eine Verankerung in Promotions- und Habilitationsordnungen finden und bei Berufungen eine ernsthafte Rolle spielen. Professionelle und flächendeckende Personalentwicklung für Nachwuchswissenschaftler/innen – insbesondere Professorinnen und Professoren – leistet für Hochschulen einen wichtigen Beitrag zur mittlerweile notwendig gewordenen Professionalisierung und stellt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar.

Es lässt sich zudem festhalten, dass die Thematik der Personalentwicklung im Hochschulkontext in der Wissenschaft erst langsam Eingang findet. Insbesondere die Entwicklung und Nachhaltigkeit von Führungskompetenzen bei Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bietet aus unserer Sicht noch Raum zu weiterer Forschung. Wir hoffen daher, dass dieser Text Anknüpfungspunkte bietet, um einerseits die Relevanz von Personalentwicklungsmaßnahmen an deutschen Hochschulen zu stärken, und andererseits dazu anregt, auf Forschungsseite ebendiese Thematik auszubauen.

5 Literaturverzeichnis

- Blanchard, K., Zigarmi, D. & Nelson, R.** (1993). Situational Leadership after 25 years. A retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 22-36.
- Braun, S., Nazlic, T., Weisweiler, S., Pawlowska, B., Peus, C. & Frey, D.** (2009). Effective leadership development in higher education: Individual and group level approaches. *Journal of Leadership Education*, 8(1), 195-206.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, F.** (2011). *A multilevel model of transformational leadership in academic teams*. Präsentation auf dem Annual Meeting der Academy of Management, San Antonio, TX.
- Florack, A. & Messner, C.** (2006). Führungsstrategien und Personalentwicklung in der Hochschule. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 1(1), 6-20.
- Frey, D.** (1996). Warum braucht der Mensch Arbeit – und unter welchen Bedingungen erreichen wir gleichzeitig Effizienz und Menschlichkeit in den Betrieben? *Zukunft der Arbeit, Sonderheft der Zweimonatsschrift Politische Studien*, 47, 8-23.
- Frey, D., Nikitopoulos, A., Peus, C., Weisweiler S. & Kastenmüller, A.** (2010). Unternehmenserfolg durch ethikorientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung. In U. Meier & B. Sill (Hrsg.), *Führung. Macht. Sinn* (S. 637-656). Regensburg: Friedrich Pustet.
- Gauld, D. & Miller, P.** (2004). The qualifications and competencies held by effective workplace trainers. *Journal of European Industrial Training*, 28(1), 8-22.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J.** (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Huselid, M. A.** (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Kauffeld, S.** (2010). *Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern*. Heidelberg: Springer.
- Kauffeld, S., Brennecke, J. & Strack, M.** (2009). Erfolge sichtbar machen: Das Maßnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI). In S. Kauffeld, S. Grote & E. Frieling (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung* (S. 55-79). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210.

Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P. & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371-391.

Middlehurst, R., Goreham, H., & Woodfield, S. (2009). Why research leadership in higher education? Exploring contributions from the UK's leadership foundation for higher education. *Leadership*, 5(3), 311-329.

Peus, C. & Frey, D. (2009). Humanism at work: Crucial organizational cultures and leadership principles. In H. Spitzbeck, M. Pirson, W. Amann, S. Khan & E. von Kimakowitz (Hrsg.), *Humanism in Business* (S. 220-278). Cambridge: Cambridge University Press.

Peus, C., Kerschreiter, R., Frey, D. & Traut-Mattausch, E. (2010). What is the value? Economic effects of ethically-oriented leadership. *Zeitschrift für Psychologie/Journal of Psychology*, 218(4), 195-197.

Peus, C., Kerschreiter, R., Traut-Mattausch, E. & Frey, D. (2010). Ethics and economic success: Do they contradict each other or belong together? *Journal of Psychology*, 218(4), 198-212.

Peus C., Traut-Mattausch E., Kerschreiter R., Frey D. & Brandstätter, V. (2004). Ökonomische Auswirkungen professioneller Führung. In M. Dürndorfer & P. Friederichs (Hrsg.), *Human Capital Leadership* (S. 193-209). Hamburg: Murmann.

Ramsden, P. (1998). *Learning to lead in higher education*. London: Routledge.

Rowley, D. J. & Sherman, J. (2003). The special challenges of academic leadership. *Management Decision*, 41(10), 1058-1063.

Schmidt, B. & Richter, A. (2009). Zwischen Laissez-Faire, Autokratie und Kooperation. Führungsstile von Professorinnen und Professoren. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 31(4), 8-35.

Von Rosenstiel, L. (2001). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 312-347). Göttingen: Hogrefe.

Weisweiler, S., Weiss, J. & Peus, C. (2008). Exzellenz durch Führungskompetenz, *Personal 07-08*, 38-40.

Autor/innen



Dr. Silke WEISWEILER || Ludwig-Maximilians-Universität München, Center for Leadership and People Management || Geschwister-Scholl-Platz 1, D-80539 München

www.peoplemanagement.lmu.de

weisweiler@psy.lmu.de



Dipl. Psych. Tanja PETER || Ludwig-Maximilians-Universität München, Center for Leadership and People Management || Geschwister-Scholl-Platz 1, D-80539 München

www.peoplemanagement.lmu.de

tanja.peter@psy.lmu.de



Prof. Dr. Claudia PEUS || Technische Universität München, Lehrstuhl für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement || Arcisstraße 21, D-80333 München

www.rm.wi.tum.de

claudia.peus@tum.de



Prof. Dr. Dieter FREY || Ludwig-Maximilians-Universität München, Center for Leadership and People Management || Geschwister-Scholl-Platz 1, D-80539 München

www.peoplemanagement.lmu.de

frey@psy.lmu.de