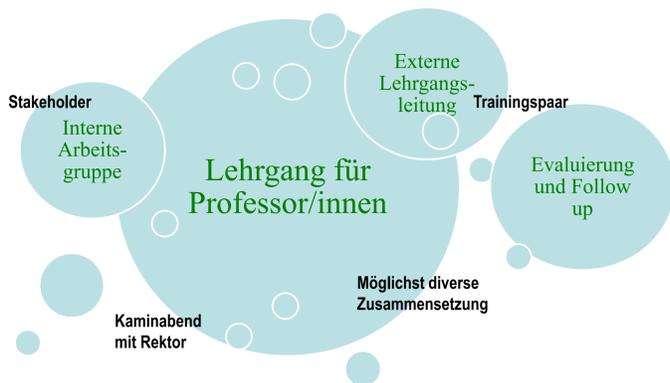


# „Es hat geholfen, meine Sinne zu schärfen.“ Führungskräfteentwicklung an Universitäten

Dr. Andrea Handsteiner  
www.boku.ac.at/personalentwicklung

## Praxisfall

Eine Pensionswelle bringt einen Generationenwechsel bei den Lehrstuhl-Inhaber/innen. Bei der Gestaltung des Übergangs wird die Professionalisierung der Führungsarbeit im wissenschaftlichen Bereich thematisiert. Als Maßnahme wird ein Lehrgang exklusiv für Professor/innen ins Leben gerufen. Durch das Zusammenspiel von interner und externer Beratung treten neue und erfahrene Kolleg/innen gezielt in Erfahrungsaustausch.



Die Evaluierung findet mittels online Befragung der Absolvent/innen (LimeSurvey) statt. Wichtigstes Ergebnis des Lehrgangs ist die Netzwerkbildung, der Austausch von informellem Wissen, das eigene Rollenverständnis als Führungskraft und die Erweiterung des Wahrnehmungsfokus („hat geholfen, meine Sinne zu schärfen“).

Wissenschaftliche Führungsrollen - **Scientific Leadership Portfolio:**

<p><b>Führen in der Forschung</b></p> <p>Wissenschaftliche Tätigkeit, Erschließen von Fachgebieten</p> <p>„Kernkompetenz“, Forschungskarriere Ansehen in der Scientific Community</p> <p><i>Expert/innenwissen im Fachgebiet</i></p>	<p><b>Führen in der Lehre</b></p> <p>Leiten von Studienprogrammen, Lehrveranstaltungen</p> <p>Ausbildung von Studierenden Wissenschaftlichen Nachwuchs fördern</p> <p><i>Hochschullehre, Mentoring</i></p>
<p><b>Führen in Netzwerken</b></p> <p>Leiten von Kompetenzzentren, übergreifenden Projekten</p> <p>Hohes Maß an Netzwerkkompetenz Oft über Drittmittelgelder finanziert</p> <p><i>Koordination, Überzeugungskraft</i></p>	<p><b>Führen in der Organisation</b></p> <p>Leiten von Departments, Instituten, Abteilungen</p> <p>Traditionelles Linienmanagement Hierarchische Strukturen</p> <p><i>Administration, disziplinaire Konsequenzen</i></p>

Scientific Leadership Portfolio (Sewerin et al.: Leadership at the University, 2010.)

## Diskussion

- Neben der Fortbildung im eigentlichen Themengebiet (z.B. Instrumente der Führungsarbeit) eröffnet der Einsatz einer **Weiterbildung als Beratungsinstrument** breitere Möglichkeiten: Arbeit an Werten und Haltungen, Wissensmanagement und Peer Mentoring.
- Eine Weiterbildungsmaßnahme erlaubt eine **kollektive Sozialisation** (Übernahme von kulturellen und informellen Elementen). Dazu ist es notwendig, dass neben neuen auch (organisations-) erfahrene Kolleg/innen teilnehmen.
- Die **interne Beratung** bekommt durch ihren Zugang zu informellen Kanälen eine starke Rolle. Beim Zusammenspiel zwischen interner und externer Beratung fließen das Organisationswissen und kulturelle Eigenheiten in die Prozessgestaltung ein.
- Ein **maßgeschneidertes theoretisches Modell** beflügelt die Entwicklung eines gemeinsamen Blickwinkels auf die organisationalen und funktionalen Aufgaben, besonders in Expert/innenorganisationen.
- Eine **Weiterbildungsmaßnahme wird nicht als Beratungsprojekt wahrgenommen**. In beratungskritischen Organisationen ist das ein Vorteil

### Literatur:

Handsteiner, Andrea: Into the Job or Becoming Acquainted with an Academic Institution. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Vol. 11 / Issue 5 (September 2016), pp. 111-126.