



HR EXCELLENCE IN RESEARCH



Universität für Bodenkultur Wien

„Es hat geholfen, meine Sinne zu schärfen“

Führungskräfteentwicklung an Universitäten Andrea Handsteiner



UNIVERSITÄT FÜR BODENKULTUR

Praxisbeispiel: Weiterbildungsmaßnahme als Beratungsinstrument

Im Fokus: Interne Beratung



Übersicht

- **Umfeld und Ausgangssituation**
- **Bedingungen und Absicht**
- **Maßnahme und Prozess**
- **Evaluierungsergebnisse**
- **Kritische Erfolgsfaktoren**

„Universität des Lebens“

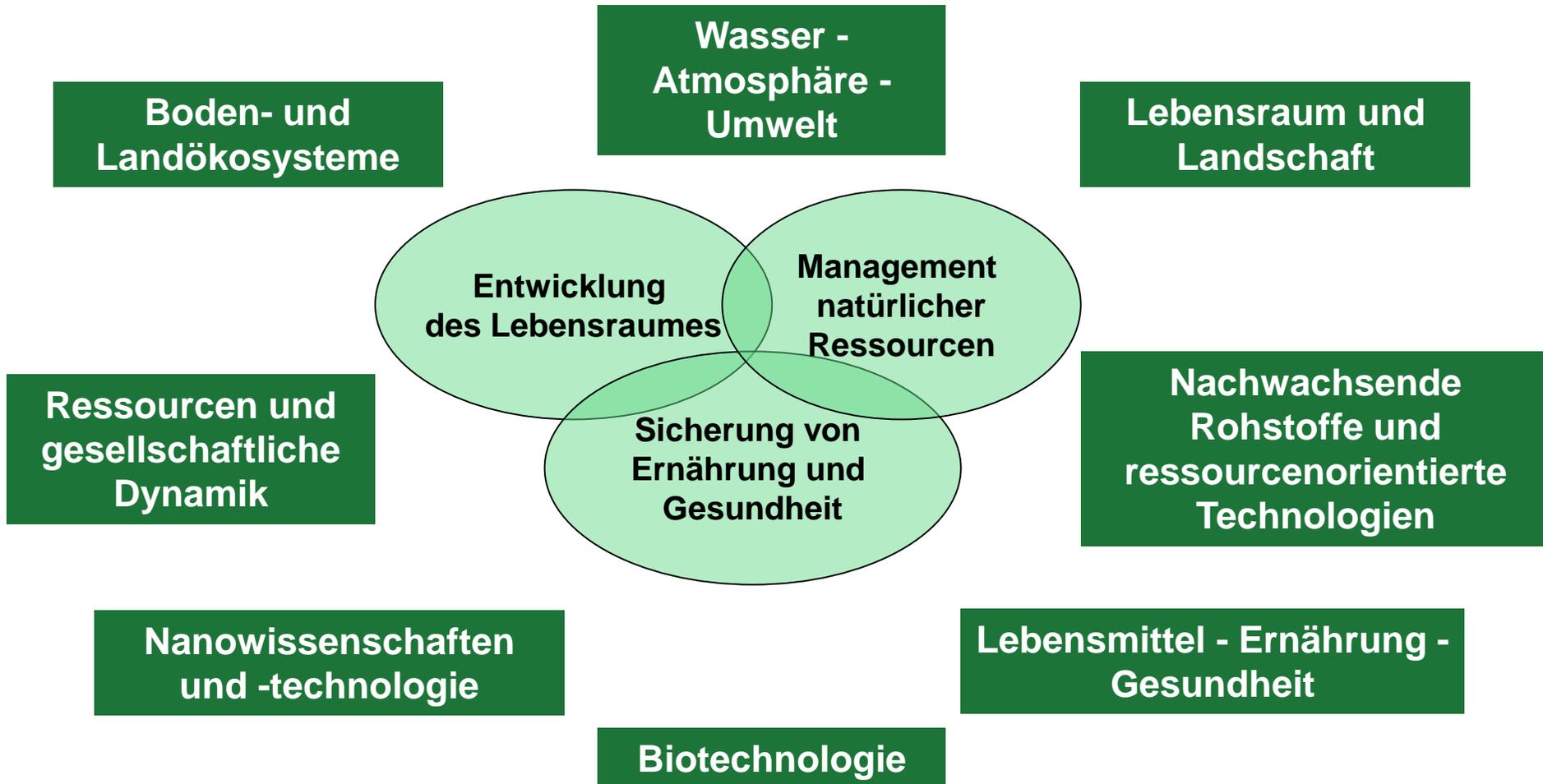


„Universität des Lebens“

Themen und Kompetenzen



Universität für Bodenkultur Wien





„Universität des Lebens“

Wichtige Kennzahlen

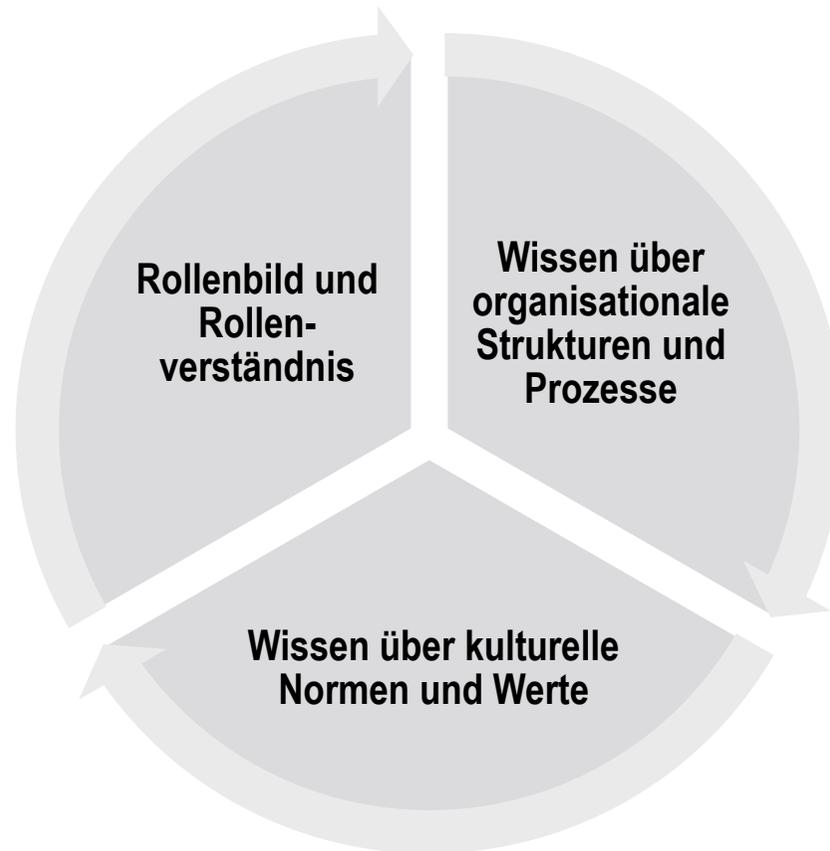
- ~ **12.900 Studierende** (fast 3x so viel wie im Jahr 2004)
 - **34 eingerichtete Studien:** 8 Bachelor, 26 Master und
 - ~ **1500 Absolvent/innen pro Jahr**
- ~ **2.600 Mitarbeitende** (~ 1.600 Vollzeitäquivalente);
 - ~ 1.900 wissenschaftlich, 70 ProfessorInnen, 130 Assoc. Prof.s
- ~ **660 laufende Forschungsprojekte**
 - ~ 110 Mio € Basisfinanzierung, davon 40 Mio € Drittmittel)
- ~ **2300 wissenschaftliche Publikationen pro Jahr** (~ 820 SCI)
- Organisiert in **15 Departments auf 4 Standorten**

Ausgangssituation

- 2010: > 1/3 der Professor/innen emeritierten innerhalb weniger Jahre
- Pensionierungswelle bringt Generationenwechsel beim wissenschaftlichen Führungspersonal
- Organisationale Aufgaben und Ziele:
 - ✓ neben Nachfolgeplanung und Nachbesetzung
 - Onboarding und Orientierung
 - Wissensmanagement und Integration
 - Retention (Ressourcen Berufungsverfahren)
 - Verknüpfung mit bestehender Organisationskultur

Bedingungen und Absicht

3 Dimensionen der Sozialisation



**„Faculty socialisation
= How faculty learn to
be faculty“
(Thierney, 1994)**

Bedingungen und Absicht

- Neu berufene Professor/innen können am besten von erfahrenen Kolleg/innen lernen (Peer Mentoring, v.a. über informelle Strukturen)
- Aufgrund der Anzahl von Neuberufungen bietet sich eine Möglichkeit für eine kollektive Sozialisation
- Im Kollektiv können organisationskulturellen Werte gut vermittelt und auch weiterentwickelt werden
- In stark fragmentierten Organisationsformen (wie verschiedene Fachbereiche einer Universität) nimmt die interne Vernetzung einen besondere Bedeutung ein
- Es braucht zunehmend eine Professionalisierung der Führungsarbeit im wissenschaftlichen Bereich (Führungshaltung, Führungsinstrumente)

Management - Wissenschaft

5 tägiger Führungs-Lehrgang für Professor/innen

Gremienbesetzte **Arbeitsgruppe** erarbeitet folgende Eckpunkte:

- Inhalte Modul 1: Führungsrollen im wissenschaftlichen Bereich, Rollendynamiken, Rollenkonflikte, Analyse eigener Führungsstil und Identifikation Lernfelder
- Inhalte Modul 2: Modelle der Mitarbeiter/innenführung, Instrumente der Gesprächsführung, Besprechung konkreter Fälle
- Aktive Zusammensetzung der Lehrganggruppen nach größtmöglicher Diversität (gendermäßig, aber vor allem nach Dienstalder und Leitungserfahrung)
- Externe Lehrgangsleitung: Trainer/innenpaar + Kaminabend mit dem Rektor
- Wahl des Ortes: BOKU Lehrforst (,corporate identity‘)

Maßnahme und Prozess



Rollenverständnis

Scientific Leadership Portfolio



Universität für Bodenkultur Wien

<p>Führen in der Forschung</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>Führen in der Lehre</p> <p>Leiten von Studienprogrammen, Lehrveranstaltungen</p> <p>Ausbildung von Studierenden Wissenschaftlichen Nachwuchs fördern</p> <p><i>Hochschullehre, Mentoring</i></p>
<p>Führen in Netzwerken</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>Führen in der Organisation</p> <p>Leiten von Departments, Instituten, Abteilungen</p> <p>Traditionelles Linienmanagement Hierarchische Strukturen</p> <p><i>Administration, disziplinarische Konsequenzen</i></p>

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

Evaluierung, nachhaltiger Nutzen

- Wichtigste Inhalte:
 - Einblick in die Strukturen
 - Einblick in die spezifische Führungskultur
 - Reflexion der eigenen Rolle(n)
 - Thematisierung des Umgangs mit Mitarbeiter/innen
 - Besprechung von Möglichkeiten der Führungs- und Kommunikationsgestaltung

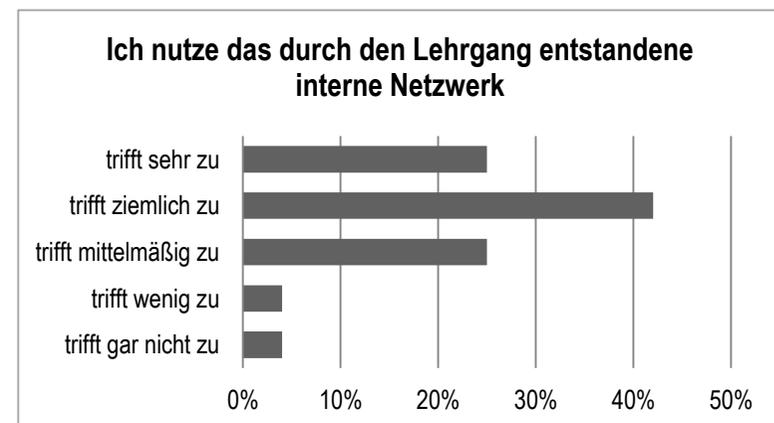
- Im beruflichen Alltag eingesetzt:
 - Kommunikationselemente, Gesprächsführung mit Mitarbeiter/innen
 - Möglichkeiten der Konfliktlösung
 - Erhöhtes Verständnis für Mitarbeiter/innen, Kolleg/innen und Organisationsstruktur
 - Kritisches Hinterfragen der eigenen Arbeitsweise
 - Bestätigung des bisherigen Weges

Evaluierung, nachhaltiger Nutzen



Universität für Bodenkultur Wien

- Änderungen im Führungsverhalten
 - Klarere Kommunikation
 - Förderung der internen Kommunikation und Transparenz
 - Verstärktes Einbeziehen von nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter/innen
 - Verbessertes Bewusstsein über die eigene Rolle als Führungskraft und damit einhergehend Änderung der Haltung
 - Gesteigerte Wahrnehmungsfähigkeit („Es hat geholfen, meine Sinne zu schärfen“)
- Hilfreiche Methoden
 - Rollenspiele, interaktive Übungen
 - Vernetzung, Kennenlernen und Vertrauensbildung mit Kolleg/innen

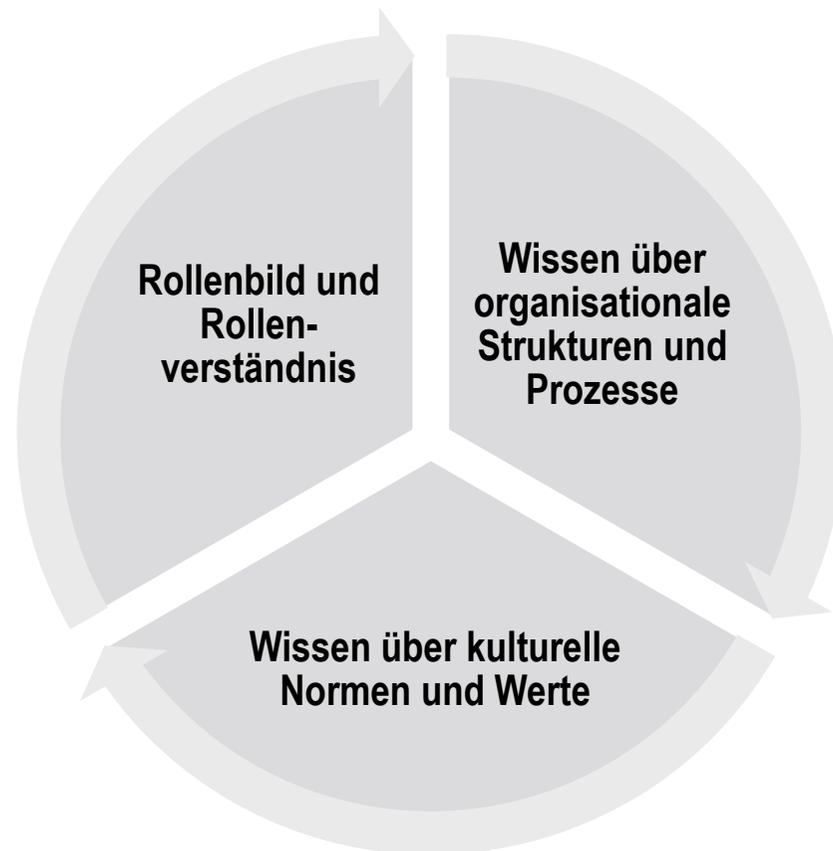


Conclusio: Weiterbildungsmaßnahme als Beratungsinstrument



Universität für Bodenkultur Wien

Aktive Zusammensetzung der Gruppe (Peer Mentoring) ermöglichte es, die drei Dimensionen der Sozialisation erfolgreich zu adressieren



Conclusio: Weiterbildungsmaßnahme als Beratungsinstrument

Der Lehrgang war eine gute und wahrscheinlich die einzige Möglichkeit, das wissenschaftliche Führungspersonal fünf Tage in einen strukturierten Austausch über die Führungsarbeit im Haus zu bekommen



Kritische Erfolgsfaktoren



Universität für Bodenkultur Wien

**Aufsetzen von Komitees,
Arbeitsgruppen** (wichtig für
Akzeptanz im Umfeld Universität)

**Maßgeschneidertes
theoretisches Modell**
(erlaubt kollektive Sicht auf
organisationale Aufgaben)

**Zusammenspiel interne und
externe Beratung** (Aufteilung
Prozess- und Fachberatung,
Zugang zu informellen Kanälen)

Lernen von Peers (diverse
Zusammensetzung, Grenzen
externer Trainer/innen)

...

**Ist nicht als Beratung /
Beratungsprojekt sichtbar**



Universität für Bodenkultur Wien



HR EXCELLENCE IN RESEARCH

