



RENATE KERBST

Vom Nebeneinander zum Miteinander

GEMEINSAME FÜHRUNGSKRÄFTE-
ENTWICKLUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE
AUS WISSENSCHAFT UND WISSENSCHAFTS-
STÜTZENDEM BEREICH

Wenn Führungskräfte aus Wissenschaft und wissenschafts-
stützendem Bereich sich gemeinsam in eine längere Füh-
rungskräfte-Entwicklung begeben, geschieht Erstaunliches:
Verständnis für die unterschiedlichen Anforderungen und
Dynamiken der jeweiligen Arbeitsbereiche wachsen, Ge-
meinsamkeiten werden entdeckt, Skepsis wird in Vertrauen
verwandelt, kleine Dienstwege ermöglicht. Das Bewusst-
sein, gemeinsam die Organisation Universität zu gestal-
ten, überbrückt Trennendes. Dieser Artikel berichtet über
Erfahrungen von Teilnehmenden an Führungskräfte-Ent-
wicklungsprogrammen der RWTH Aachen und Universität
Kassel, die aus gemischten Gruppen bestanden.

1. Einleitung	150
2. Die Dichotomie der Personalentwicklung an Hochschulen	152
3. Wandel im System Hochschule	153
4. Führung und Führungskräfte- Entwicklung	154
5. Gründe für und Erwartungen an die gemeinsame Führungskräfte- Entwicklung	156
6. Erfahrungen und Wirkungen	158
7. Fazit und Empfehlungen	162
Literatur	163

1. Einleitung

Dieser Artikel berichtet über Erfahrungen von Teilnehmenden an Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen, die aus gemischten Gruppen bestanden: Teilnehmende aus dem Wissenschaftsbereich der Hochschule, dem wissenschaftsstützenden Bereich und dem Third Space nahmen gemeinsam am Führungskräfte-Entwicklungsprogramm ihrer Universität teil. Teilnehmende aus allen drei Gruppen habe ich zu ihren Erfahrungen interviewt – keine repräsentative Untersuchung, aber in ihrer Gesamtheit doch Meinungen, die für viele andere stehen könnten. Darüber hinaus habe ich Mitglieder der jeweiligen Hochschulleitung nach ihren strategischen Überlegungen zu diesen Programmen und ihren Wirkungen gefragt. Und schließlich haben mich die Personalentwickler*innen als konzeptionell, fachlich und organisatorisch Verantwortliche an ihren

Konzept Qualifizierungskurs für Führungskräfte aus Wissenschaft, Verwaltung und Technik der RWTH Aachen

Über die Kurslaufzeit werden sich die Teilnehmer*innen in einer Gruppe gleichgesinnter Kolleginnen und Kollegen austauschen und Kontakte knüpfen. Führungskräfte aus Technik, Verwaltung und Wissenschaft nehmen gemeinsam an dem Führungskräftekurs teil. Dies verspricht ein deutlich besseres Verständnis für die Bedürfnisse der jeweils anderen Gruppe und bietet viele Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Zusammenarbeit. Ziele: Die Teilnehmer*innen haben ein Bild davon, wie sie als Führungskraft agieren wollen. Sie wissen um ihre ganz persönlichen Ressourcen und Entwicklungsfelder und haben ihre Führungsrolle in Einzel- und kollegialer Gruppenarbeit reflektiert. Sie kennen die Basis-Werkzeuge von Führung: Führungsziele formulieren, Entscheidungen treffen, Führungskommunikation, Vorbildfunktion und haben diese Werkzeuge praktisch erprobt und reflektiert. Sie kennen die an der RWTH Aachen implementierten Führungsinstrumente und wissen, welches Verständnis von Führung und welche Führungsstandards an der RWTH gelten. Sie haben den angemessenen Umgang mit klassischen Führungssituationen und typischen Reaktionen (eigene und die der Mitarbeitenden) reflektiert und erprobt. Sie haben an ihren konkreten Führungsanliegen gearbeitet und nehmen Handlungsoptionen mit in den Führungsalltag. Sie wissen, wer ihre Ansprechpartner an der RWTH Aachen sind, die sie bei speziellen Anliegen rund um Führung unterstützen.

- Teilnehmende: unbefristete Führungskräfte aus Wissenschaft, Verwaltung und Technik (Postdocs, akademischer Mittelbau, Junior- und Tenure-Track-Professor*innen, Führungskräfte der BTW)
- Teilnahme obligatorisch für unbefristet beschäftigte Führungskräfte des akademischen Mittelbaus
- Zahl der Teilnehmenden: bis zu 14 Personen
- feste Teilnehmendengruppe
- sechs Module, jeweils eineinhalbtägig mit einem halben Tag Selbstlernphasen online, zwölf Tage in ca. 15 Monaten
- Themen: Führungsrolle, Führungsinstrumente und Methoden
- durchgängig zwei externe Referent*innen
- Impulsreferate, Klärung und Diskussion im Plenum, Einzel- und Gruppenarbeit, Übungsgespräche, lösungsorientiertes Feedback, kollegiale Fallberatung
- Transferbegleitung in Peergruppen (Maßnahmen zur Transferunterstützung und Nachhaltigkeit)

Überlegungen und Einschätzungen teilhaben lassen. Wenngleich es inzwischen mehrere Universitäten mit ähnlichen Konzepten gibt, habe ich mich hier auf zwei Universitäten konzentriert: die RWTH und die Universität Kassel.

Warum ist das Thema „Gemeinsame Führungskräfte-Entwicklung“ einen Artikel wert? Was ist Besonderes daran? Dazu bedarf es eines kleinen

Konzept Führungskolleg der Universität Kassel

Eine Führungskraft mittlerer Ebene zu sein bedeutet sowohl eine große fachliche Verantwortung zu tragen als auch Mitarbeiter*innen anzuleiten, sie zu begleiten und zu führen. Auf diese Weise prägen mittlere Führungskräfte in entscheidendem Maß das Klima und die Zusammenbeitskultur in einer Organisation. Für die Führungskräfte ergibt sich daraus eine Vielzahl an anspruchsvollen und vielfältigen Aufgaben. Die Universität möchte ihre mittlere Führungskraftebene in Wissenschaft und Verwaltung bei der Ausübung dieser Aufgaben unterstützen und hat ein Führungskolleg zur Weiterentwicklung von Führungs- und Managementkompetenzen eingerichtet. Im Zentrum steht dabei neben fachlichen Inputs sowohl die Weiterentwicklung der Führungspersönlichkeit als auch der Austausch mit anderen Kolleginnen und Kollegen aus anderen Bereichen der Universität.

- Teilnehmende: mittlere Führungskräfte mit Geschäftsführungs- und Personalführungsaufgaben in einem Fachbereich, einem wissenschaftlichen Zentrum, einem Referat, einer zentralen Einrichtung oder in einer Verwaltungseinheit
- Teilnahme nicht obligatorisch
- Zahl der Teilnehmenden: bis zu zwölf Personen
- feste Teilnehmendengruppe
- sechs Module, ein- bis zweitägig, insgesamt zehn Tage
- Themen: Führungsrolle und -persönlichkeit, Führungskommunikation, Führungstheorien und Personalführungsinstrumente, hochschulspezifische Steuerungs- und Koordinationsinstrumente, Gestaltung von Veränderungsprozessen, Konfliktmanagement
- mehrere professionelle Trainer*innen und uni-interne Referent*innen Impulsreferate, Klärung und Diskussion im Plenum, Einzel- und Gruppenarbeit, Übungsgespräche, lösungsorientiertes Feedback, kollegiale Fallberatung
- Der Praxisbezug ist dabei leitend. Die Themen werden anhand realer Beispiele und individueller Fragen behandelt.
- selbstorganisierte Lernzirkel in Kleingruppen, die als kollegiale Beratungsgruppen fungieren
- über die gesamte Programmlaufzeit Arbeit an eigenen Projekten
- Möglichkeit für ein individuelles Coaching
- in der zweiten Programmhälfte Möglichkeit einer Hospitation eines jeden Teilnehmenden an einer anderen Hochschule oder Forschungseinrichtung

<https://www.uni-kassel.de/hochschulverwaltung/themen/personal-und-organisationsentwicklung/kasseler-fuehrungskolleg>

Exkurses in die noch junge Geschichte der Personalentwicklung an Hochschulen.

2. Die Dichotomie der Personalentwicklung an Hochschulen

Personalentwicklung – an Hochschulen ein relativ neues Feld

Personalentwicklung ist eine relativ neue Funktion und Profession an deutschen Universitäten. Während sich in Betrieben bereits seit den 1950er-/60er-Jahren die Personalentwicklung als HR etablierte, konnte sich Personalentwicklung an Hochschulen erst nach der Jahrtausendwende langsam entfalten. Fachliche Kompetenz gab es dafür – abgesehen von einschlägigen Wissenschaftler*innen – allenfalls bei den internen Organisatoren von Fort- und Weiterbildung und in der Gleichstellung, die dann auch zur Gründergeneration von Personalentwicklung an Hochschulen wurden.

Zwei "Welten": der wissenschaftliche und der wissenschaftsstützende Bereich

Die junge Personalentwicklung wurde zunächst als Dienstleisterin für die Mitarbeiter*innen aus der **Verwaltung** und dem technisch-administrativen Bereich implementiert. Nur die Verwaltungsmitarbeiter*innen wurden als **Personal** gesehen. Der Bereich, den wir heute weitgehend als „wissenschaftsstützenden Bereich“ bezeichnen, hieß damals nicht nur **Verwaltung**, sondern sah sich im kulturellen Selbstverständnis eher verwaltend und weniger gestaltend. Die Verwaltung war relativ übersichtlich strukturiert, hierarchisch eindeutig und weitgehend an die Strukturen der öffentlichen Verwaltungen z. B. in Ministerien oder Kommunen angelehnt (siehe Banscherus 2023).

Wissenschaftler*innen wurden nicht als „Personal“ gesehen – manche waren geradezu entrüstet über den Versuch, sie als Personal zu bezeichnen und in Formate der Personalentwicklung einzubeziehen. Erst nachdem in der Exzellenzstrategie vor ca. zehn Jahren auch professionelle Personalentwicklung für Wissenschaftler*innen gefordert wurde, konnte die „akademische“ Personalentwicklung langsam Fahrt aufnehmen. Bevorzugte Formate richteten sich vor allem an Postdocs und andere Nachwuchswissenschaftler*innen.

Auch die strukturelle Verortung der Personalentwicklung spiegelte die Dichotomie beider Bereiche in den meisten Universitäten wider: Die „akademische“ Personalentwicklung wurde überwiegend im Verantwortungsbereich einer Prorektorin/eines Prorektors oder einer Vizepräsidentin/eines Vizepräsidenten angesiedelt, die Personalentwicklung für die Verwaltung eher als Abteilung im Dezernat Personal.

Aus der Historie und dem Selbstverständnis von Personalentwicklung an Universitäten sind gemeinsame Strukturen und gemeinsame Formate für Wissenschaft und wissenschaftsstützendem Bereich also keinesfalls selbstverständlich. Die Diskussion darüber, wie das Verhältnis der beiden Personalentwicklungen sein sollte und wie sie sinnvollerweise verortet werden sollten, ist nicht beendet. Nur wenige Universitäten entschieden sich von vorneherein für **eine** Personalentwicklung für beide Bereiche der Universität.

3. Wandel im System Hochschule

Vor einem Vierteljahrhundert konnte Hanft noch konstatieren: So „...birgt die Entkoppelung der Teilsysteme die Gefahr ihrer verstärkten wechselseitigen Abschottung und steht damit den derzeitigen Bemühungen um einen Ausbau systemübergreifender Zusammenarbeit entgegen.“ (Hanft 2000, S. 22). Inzwischen ist klar: Die klassische Dichotomie von Wissenschaft und Verwaltung ist immer weniger in der Lage, die Realität des Wissenschaftssystems zu gestalten. Die zunehmende Autonomie und damit der Wechsel vom „lose gekoppelten“ System zur zielgerichteten, sich selbst steuernden Gesamtorganisation mit entscheidungsfähiger Führung und die Nachwirkungen des Bologna-Prozesses fordern sowohl im Wissenschaftsbereich als auch in der ehemaligen Verwaltung tiefgreifende Veränderungen.

Wissenschaftler*innen und Führungskräften im Wissenschaftsbereich wuchsen neue Aufgaben/Verantwortungen zu, die viel mehr Management verlangten – eine Kompetenz, die man nicht in der beruflichen Sozialisation einer Wissenschaftlerin/eines Wissenschaftlers erwirbt. Die Verwaltungen bekamen mehr gestaltende Funktionen, nun mit deutlich mehr akademisch qualifiziertem Personal, z. T. mit eigenen Forschungserfahrungen. Im Zwischenbereich von Verwaltung und Wissenschaft entstanden neue Berufsbilder wie das Wissenschaftsmanagement. Diese notwendig gewordene Abkehr von der klassischen Verwaltung – die schon nach wie vor existent sein muss, aber im Selbstverständnis nicht mehr im Vordergrund steht – führte zu neuen Begrifflichkeiten, die den Kulturwechsel verdeutlichten: Nun ist vom Servicebereich die Rede, vom Third Space oder eben vom wissenschaftsstützenden Bereich (siehe Nickel 2012).

**Neue Aufgaben
und Verantwortungen
für Führungskräfte**

Mit dieser Klärung von Verantwortungen und Rollen könnte das alte Gegeneinander einem neuen Miteinander gewichen sein. Nun dauern Kulturwechsel, wie wir wissen, recht lang. In neueren Hochschulen geht das vielleicht schneller als in traditionell geprägten, in kleineren vielleicht reibungsloser als in größeren, in Hochschulen mit einer altersmäßig gemischten Mitarbeiter*innenschaft vielleicht selbstverständlicher als in

einer mit durchweg älteren Mitarbeiter*innen. Kulturwechsel müssen angesichts der aktuellen Herausforderungen gewollt, gestaltet, organisiert und unterstützt werden. Dabei kommt Führungskräften aus beiden Bereichen eine besondere Bedeutung zu.

4. Führung und Führungskräfte-Entwicklung

Entwicklungsphasen der Personalentwicklung für Führungskräfte

Es ist spannend nachzuerfolgen, wie sich die Unterstützung von Führungskräften durch Personalentwicklung entwickelt hat. Zunächst kommen nur die Führungskräfte der Verwaltung in den Blick.

- Zu Beginn schickte die interne Fortbildung einzelne Führungskräfte, die Interesse hatten, zu externen Anbietern. Das waren oft ein- oder zweitägige Seminare zu Fachthemen oder auch zu Zeitmanagement, Konfliktgesprächen etc.
- Hin und wieder bot auch die interne Fortbildung Seminare zu Führungsthemen an.
- Externe Anbieter begannen, von Einzelseminaren überzugehen zu Seminarreihen oder modularer Führungskräftefortbildung.
- Etwa zeitgleich entwickelte sich die Personalentwicklung, die sehr schnell Führungskräfte als zentral erkannten und ihnen intern auf die Universität zugeschnittene Seminare anbot. Daraus entstanden oft modulare Fortbildungsreihen, meist nicht in der gleichen Gruppe und mit unterschiedlichen Trainer*innen.
- Mit zunehmendem Verständnis von Personalentwicklung als strategischem Instrument der Universitätsleitung zur Steuerung der Hochschule wachsen neue Anforderungen an die Führungskräfte-Entwicklung: Sie soll auf die Universität und ihre Führungsleitlinien¹ zugeschnitten sein und nachhaltig in die Praxis wirken. Es entstanden interne Führungskräfte-**Entwicklungs**programme über einen längeren Zeitraum in einer Gruppe von etwa hierarchiegleichen Führungskräften, manche verpflichtend, andere freiwillig.

¹ Führungsleitlinien können sinnvolle Leitplanken für die FKE sein, wenn sie mehr als nur auf dem Papier stehen, sondern in einem – von Wissenschaft und wissenschaftsstützendem Bereich gemeinsam gestalteten Prozess – entwickelt wurden. Führungsleitlinien, die von lediglich einem Gremium aufgeschrieben wurden, weil „eine Uni heute sowas braucht“, haben meiner Erfahrung nach wenig Relevanz in der Führungspraxis.

Etwa zeitgleich und vorsichtig wendete sich der Blick auch auf Wissenschaftler*innen als Führungskräfte der Organisation Universität – Führung, die hier als Begriff aus historischen Gründen tabuisiert und als Rolle oft widerstrebend angenommen wurde. Der Fokus lag zunächst auf der Andersartigkeit der Führungsrollen im Wissenschaftsbereich: u. a. Führung gewählt und auf Zeit, Grauzonen zwischen disziplinarischer und lateraler Führung bzw. Projektleitung, das Dilemma der Führungskraft als Kolleg*in, weniger formalisierte Prozesse etc.

- Entsprechend vorsichtig waren die von der Personalentwicklung angebotenen Formate: short cuts als halbstündige Inputs, zweistündige Workshops, kurze Inputs zu Führung im Rahmen anderer Veranstaltungen etc.
- Im allgemeinen Fortbildungsprogramm wurden immer mehr Einzelseminare, die thematisch Führungskräfte ansprachen, für beide Bereiche angeboten, so dass hier bereits gemiste Gruppen entstanden.
- Im nächsten Schritt entstanden umfangreichere Programme für wissenschaftliche Führungskräfte und moderierte kollegiale Beratungsgruppen, beides vom Reifegrad her noch nicht vergleichbar mit den Programmen für die Führungskräfte im wissenschaftsstützenden Bereich.
- Erst mit einem Verständnis der Universität als **einer** Organisation – und der Erkenntnis, dass alle gemeinsam für den Gesamterfolg der Organisation verantwortlich sind, sowie mit einem erweiterten Blick auf die – bei allen Unterschieden – vergleichbaren Anforderungen an Führungskräfte beider Bereiche konnte sich das Konzept der gemeinsamen FKE etablieren.
- Und zwar war es inhouse organisiert, um die eigene Identität zu stärken und an einer gemeinsamen hochschulspezifischen Führungskultur zu arbeiten, über einen längeren Zeitraum (1–1,5 Jahre) in der gleichen Gruppe.

Wenn ich eine Momentaufnahme der derzeitigen Realität machen würde, würde sich zeigen, dass sämtliche hier etwas holzschnittartig als Kontinuum dargestellten Entwicklungsphasen noch an Universitäten zu finden sind. Personalentwicklung entfaltet sich nicht synchron. Deswegen wage ich, die Konzepte der gemeinsamen Führungskräfte-Entwicklung als avantgardistisch zu bezeichnen – ich denke, sie wären der nächste Entwicklungsschritt an vielen Universitäten. Das schließt nicht aus, dass weiterhin für Gruppen getrennte Personalentwicklungsangebote situativ oder strategisch ihre Berechtigung haben. Aber in der Königsklasse der Personalentwicklung, in der Führungskräfte-Entwicklung, sind gemischte Gruppen aus meiner Sicht State of the Art.

Momentaufnahme

5. Gründe für und Erwartungen an die gemeinsame Führungskräfte-Entwicklung

Was hat Hochschulleitungen der RWTH Aachen und der Universität Kassel bewogen, sich für eine **gemeinsame** Führungskräfte-Entwicklung zu entscheiden?

Gründe aus Sicht der Hochschulleitungen

Die RWTH bietet ihre Qualifizierung für Führungskräfte aus Wissenschaft, Technik und Verwaltung bereits seit 2017 an. Professorin Sabine Brück-Dürkop, Prorektorin der RWTH für Personal und wissenschaftlichen Nachwuchts sagt dazu: *„Wir sind überzeugt, dass kompetentes und zeitgemäßes Führungshandeln die Grundlage einer nachhaltigen und gesunden Arbeitskultur und damit für exzellente Forschung, Lehre und Verwaltung darstellt... Führungskräfte an einer Universität sind mit einer Vielzahl von Rollen und Herausforderungen konfrontiert. Nur wenn Wissenschaft, Verwaltung und Technik gemeinsam diese Herausforderungen meistern, sind wir zu den Leistungen in Forschung, Lehre und Transfer in der Lage, die wir uns als Ziele an der RWTH gesteckt haben. Eine systematische und ganzheitliche Führungskräfteentwicklung wie bei uns an der RWTH Aachen ist deshalb essenziell. Dabei können Führungskräfte aus unterschiedlichsten Bereichen voneinander profitieren. Bei ähnlichen Führungsanforderungen können sie sich genauso kollegial beraten und austauschen, wie bei unterschiedlichen Führungsaufgaben der Blick von außen hilfreich ist. Eine gemeinsame Führungskräfteentwicklung fördert den Perspektivwechsel, das Verständnis für unterschiedliche Herangehensweisen, die Vernetzung und Kommunikation innerhalb der Hochschule.“*

Die Universität Kassel bietet ihr Führungskolleg für mittlere Führungskräfte aus Verwaltung und Wissenschaft seit sechs Jahren an. Dazu Dr. Oliver Fromm, Kanzler der Universität Kassel: *„Für mich ist das Thema Führungskräfte-Entwicklung ein strategisches, das eingebettet ist in unsere Gesamtkonzeption. Wir haben ein strategisches Personalentwicklungskonzept, in dem Führung eine ganz wichtige Rolle spielt, nicht nur für Professor:innen, sondern für alle Bereiche. Das wurde in der Dekanekonferenz und im Senat nie kritisch diskutiert, sondern fast als Selbstverständlichkeit gesehen.“*

Ergänzend dazu Dr. Manuela Kaiser-Belz, die Leiterin der Strategischen Personal- und Organisationsentwicklung der Universität Kassel: *„Führungskompetenz ist Schwerpunktaufgabe der Personal- und Organisationsentwicklung; Personal- und Organisationsentwicklung sind als Themen bei der Präsidentin und dem Kanzler angesiedelt. Führungskräfteentwicklung ist Bestandteil des Entwicklungsplans und den Zielvereinbarungen der Universität mit dem Land Hessen. Der Impuls für das Angebot für die Zielgruppe (mittlere Führungsebene) kam vom Kanzler. Die Präsidentin unterstützte das Angebot von Beginn an.“*

Die Vorüberlegungen der beiden Personalentwicklerinnen zu den Programmen betonen den spezifischen Wert der gemischten Gruppen. Dazu Dagmar Grübler, Abteilungsleiterin Mitarbeitenden- und

Führungskräfteentwicklung und Leiterin des Center für Professional Leadership CPL an der RWTH: „Zu Beginn stand die Überlegung im Vordergrund, die Angebote für Führungskräfte in der Wissenschaft mit denen für die Führungskräfte in Verwaltung und Technik zu synchronisieren, nicht mehr Inhalte doppelt anzubieten und grundsätzlich mehr Struktur und Systematik in die Angebote zu bringen. Sehr schnell hatten wir auch weitere Effekte im Blick: den Austausch und die Vernetzung der Führungskräfte über Bereichsgrenzen hinweg, der Abbau von Vorurteilen zwischen Wissenschaft und Verwaltung, das gegenseitige Voneinander-Lernen.“

Ganz ähnlich die Überlegungen von Manuela Kaiser-Belz: „Über gemeinsames Lernen und Auseinandersetzen mit dem Thema Führung durch Menschen aus den beiden Bereichen soll eine Stärkung der Identifizierung mit der Universität als **Gesamtorganisation** gefördert werden. Die Zusammenarbeit (u. a. bei verbindenden (Geschäfts-)Prozessen und zu lösenden Aufgaben) soll zwischen den Bereichen verbessert werden und Kooperation und konstruktive Zusammenarbeit gestärkt werden. Es soll Verständnis für unterschiedliche Logiken, Regularien, Praktiken und Kulturen der Bereiche erhöht werden und ein persönliches berufliches Netzwerk der einzelnen Teilnehmenden innerhalb der Universität ausgebaut und gestärkt werden.“

Meine Frage nach Unterstützungen und Hindernissen bei der Implementation der Programme brachte für mich erstaunliche Erkenntnisse. Dagmar Grübler dazu: „Generell stieß das Vorhaben und auch die Umsetzung auf positive Resonanz. Widerstände gab es keine. Das Vertrauen in unsere Expertise als Personalentwickler*innen hat uns sehr geehrt.“

Manuela Kaiser-Belz schreibt: „Unterstützung durch Hochschulleitung, Abteilungsleitungen und auch Dekane. Der Personalrat war erfreut über das Angebot.“

Erfreulich zu hören, wie sehr die Universitätsleitungen beider Universitäten diese Programme unterstützt haben! Ich denke, das ist einer der Erfolgsfaktoren für die Akzeptanz gemischter Führungskräfte-Entwicklungen. Vermutlich ähnlich wichtig ist auch die Unterstützung durch die Personalräte, die je nach politischer Orientierung zu Promotoren oder aber auch zu Verhinderern innovativer Programme werden können.

6. Erfahrungen und Wirkungen

Wie sind nun diese innovativen Konzepte der beiden Universitäten bei den Teilnehmenden angekommen? Mit welchen Erwartungen oder Befürchtungen sind sie in die Programme gegangen? Wovon haben sie in der gemischten Gruppe am meisten profitiert? Welche Wirkungen hatten sie und wie sind sie bewertet worden? Meine Interviewpartner*innen haben zu unterschiedlichen Zeiten und in unterschiedlichen Gruppen an der Führungskräfte-Entwicklung teilgenommen.

Erwartungen und Befürchtungen der Teilnehmenden

Zu den Erwartungen und Befürchtungen zwei Stimmen:

Prof. Dr. Alexander Mertens, Abteilungsleiter am Institut für Arbeitswissenschaften der RWTH: *„Befürchtung war, dass es wenige gemeinsame Probleme gibt oder wenige Überschneidungen bei den Herausforderungen. Befürchtung, dass die Perspektiven, Ziele, Herangehensweisen und Mentalitäten sehr weit divergieren. Eventueller Kontakt zu Personen aus der ZHV, mit denen man schon Konflikte bei Prozessen hatte. Und die Hoffnung, dass man besser nachvollziehen kann, woran es bei Prozessen schon mal hapert und man in Zukunft zielgerichteter dies vermeiden kann. Hoffnung auch, dass man Personen kennenlernt, die man bei zukünftigen Prozessen direkt kontaktieren kann, um Probleme auf dem kleinen Dienstweg zu lösen.“*

Dr. Josephine Thomas, Leiterin der Nachwuchsgruppe GAIN am Fachgebiet Intelligente Eingebettete Systeme der Universität Kassel: *„Mein Wunsch war es, meine eigene Rolle als Führungskraft zu reflektieren, Methoden für gute Führung zu erlernen und dadurch insgesamt fundiertere und bewusstere Entscheidungen treffen zu können. Zusätzlich war meine Hoffnung, die uni-internen Abläufe besser zu verstehen und Kontakte auch in die wissenschaftsunterstützenden Bereiche zu knüpfen, da ich mitten in der Corona-Pandemie an der Uni Kassel angefangen habe und mir dadurch sehr isoliert vorkam.“*

Natürlich habe ich auch nach schwierigen, herausfordernden Situationen mit Teilnehmenden aus dem jeweils „anderen“ Arbeitsbereich gefragt. Ich hatte mit allem Möglichen gerechnet: mit „Fremdeln“, schwierigen Prozessen des Verstehens der Andersartigkeit, vielleicht sogar kleinen „Kulturschocks“.

Prof. Dr. Stefan Back, Geological Institute der RWTH: *„Keine Schwierigkeiten. Die Interaktion von wissenschaftlichen, technischen und administrativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern war äußerst erfrischend und eine willkommene Abwechslung im Alltag.“*

Josephine Thomas: *„Ich kann nicht sagen, dass die Zusammenarbeit herausfordernd war. Wir hatten alle das Thema Führung gemein, was trotz unterschiedlicher Voraussetzungen doch immer wieder zu ähnlichen Problemen/Themen führt.“*

Alexander Mertens: *„Eigentlich gab es nach einer kurzen Kennenlernphase nahezu keine Schwierigkeiten. Bei Aufgaben, die in gemischten Teams erarbeitet wurden, war es herausfordernd, eine gemeinsame Perspektive zu formulieren.“*

Dr. Bernhard Schmenk, Head of Corporate Development am Institut für Textiltechnik und Lehrstuhl für Textilmaschinenbau der RWTH: „Ich habe überlegt, aber mir ist echt nichts eingefallen, was wirklich schwierig war.“

Christoph Kurz, Gruppenleiter im IT Servicezentrum der Universität Kassel: „Herausfordernd, aber auch sehr lehr- und hilfreich für mich war und ist die unterschiedliche Sichtweise auf Problemstellungen in der täglichen Arbeit. Aus dem zentralen Verwaltungsbereich kommend habe ich durch das Führungskolleg gelernt, die Sichtweise der wissenschaftlichen Bereiche vorab bereits zu durchdenken. Das führt beispielsweise in Projekten zu anderen Lösungsansätzen und Herangehensweisen, die auch bei den Fachbereichsmitarbeitenden viel mehr Akzeptanz bringen.“

Erkenntnisse und Nutzen

Julia Wieferink, Leiterin der Stabsstelle Interne Revision der RWTH: „Die Interne Revision hat eine besondere Stellung, da sie eine unabhängige Prüfungs- und Beratungseinrichtung für alle Bereiche der Universität ist. Ich hatte keine Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit mit den Teilnehmenden aus beiden Bereichen. Die gegenseitige Kritik zwischen wissenschaftlichem und nichtwissenschaftlichem Bereich habe ich zwar auch wahrgenommen. Ich wurde aber vielmehr mit Interesse gefragt, wie die Interne Revision und die Verwaltung im Allgemeinen arbeiten.“

Und wovon haben die Teilnehmenden am meisten profitiert? Dazu nochmal Josephine Thomas: „Von der Offenheit und Ehrlichkeit der anderen Teilnehmer:innen sowie ihrer Fähigkeit, mir meine Außenwirkung zu reflektieren.“

Und Alexander Mertens: „Erkenntnis, dass überall an der Hochschule ähnliche Probleme für junge Führungskräfte bestehen. Erfahrungen aus anderen Instituten für sich nutzbar machen, da einige Transformationsprozesse dort früher begonnen haben und gleichzeitig mehr Empathie für die internen Prozessen der Zentralen Hochschulverwaltung (ZHV). Diese sozial-psychologischen Faktoren hatten für mich fast schon mehr Relevanz als das Methodenwissen und entsprechende Modelle... Das Verständnis für Kolleginnen und Kollegen hat sich nachhaltig zum Positiven verändert. Ich zeige mehr Verständnis, wenn insbesondere in der ZHV Prozesse von mir länger nicht bearbeitet werden können z. B. wegen Personalmangels oder wenn zusätzliche Schritte wegen Regularien erforderlich sind. Der Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen aus den Forschungseinrichtungen hat sich nicht signifikant verändert.“

Julia Wieferink: „Am meisten profitiert habe ich von den vielen persönlichen Kontakten. Jetzt kann ich bei vielen Fragen direkt die entsprechende Person anrufen und bekomme vermutlich eine ausführlichere Auskunft, als wenn ich die Person nicht kennen würde.“

Stefan Back: „Information über die Arbeitssituation der anderen Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmern. Vergleichsmöglichkeit mit eigener Arbeitssituation, teilweise identischen Problemstellungen und dadurch guten und teilweise bereits bewährten Lösungsansätzen. Ich kommuniziere direkter. Ich weiß bei zahlreichen Problemen, wo ich mir Unterstützung, Hilfe bzw. Beratung holen kann. Die Beiträge von meinen Kolleginnen und Kollegen haben in vielen Bereichen klare Defizite in der Organisation der deutschen Hochschullandschaft offengelegt.“

Christoph Kurz: „Der größte Gewinn des Führungskollegs ist für mich die Gruppe der Teilnehmenden, mit denen man gemeinsam diese Zeit verbracht und viel über sich und die Situationen und Anliegen der anderen gelernt hat... Alle Teilnehmenden konnten bei Schilderung verschiedener Situationen teilweise schnell Parallelen zu ihren eigenen Herausforderungen im Alltag als Führungskraft finden. Das machte den Austausch besonders spannend: Durch die verschiedenen Erfahrungen der Teilnehmenden entstehen andere Sichtweisen auf diese Situationen, die zu neuen Lösungsansätzen führen... Hier kommt der Vorteil des Konzepts des Führungskollegs der Universität Kassel ins Spiel: Die Teilnehmenden des Führungskollegs sind allesamt Mitarbeitende der gleichen Organisation. Einige der Teilnehmenden kannte ich bereits aus der täglichen Arbeit. Man hat eine gemeinsame Basis und kennt die übergeordneten Themen und Eigenheiten der Organisation. Eine vertrauensvolle Atmosphäre für einen offenen Austausch war dadurch sehr schnell gegeben.“

Dr. Petra Pointner, Leiterin des Sprachenzentrums der RWTH: „Was ich äußerst hilfreich fand, auch langfristig gesehen, ist, dass diese Führungskräftebildungen sowohl Mitarbeitende aus der Verwaltung als auch Mitarbeitende aus der akademischen Lehre miteinander ins Lernen und Reflektieren gebracht haben. Ich selbst befinde mich an der Schnittstelle von beiden Gruppen, denn das Sprachenzentrum liegt aus meiner Sicht in einem Third Space. Wir gehören nicht zur Verwaltung und auch nicht zur akademischen Lehre. Wir sind eine zentrale nichtwissenschaftliche Einrichtung. Deswegen war es für mich sehr sinnvoll mitzuerleben, welche Themen und Erlebnisse die Kolleginnen aus der Verwaltung mit mir teilen. Für mich war es hilfreich, die Perspektive der Verwaltung kennenzulernen, weil man dann noch einmal mehr Verständnis dafür hat, warum gewisse Dinge nicht gehen. Mittlerweile kann ich bei meinen Mitarbeitenden im Sprachenzentrum besser die Verwaltung in Schutz nehmen, wenn es da gewisse Regularien gibt, an die wir uns halten müssen. Ich kann Verständnis wecken, erläutern, dass wir nicht schikaniert werden, sondern dass die Kolleginnen in der Verwaltung nicht anders handeln können, sich nicht einfach über ein Regelwerk hinwegsetzen dürfen. Das war wirklich extrem hilfreich.“

Bernhard Schmenk: „Dass wir gegenseitig besser verstanden haben, unter welchen Randbedingungen die jeweils andere Klientel arbeitet. Vorher gab es für mich die zwei Welten: die wissenschaftliche Welt, von der die Hochschulverwaltung immer wieder attribuiert wird mit: Das sind die Bürokraten, das sind die Verhinderer, die Controller – all diese Vorurteile. Die kann man ja alle beiseiteschieben, wenn man versteht, wie die Arbeit anderer Abteilungen der Hochschule funktioniert und unter welchen Nöten diese Menschen da teilweise auch stehen. Was ganz praktisch ist: Bei gewissen Dingen kann ich mal jemanden anrufen und sagen: Hör mal, ich brauche mal deine Hilfe. Das ist ja komplett außerhalb des üblichen Dienstweges – das ist der kleine Dienstweg. Da ist ein Vertrauensverhältnis aufgebaut worden und das ist finde ich super.“

Ergänzend aus der Sicht der Personalentwicklerin Manuela Kaiser-Beltz: „Die Wirkung eines Inhouse-Angebots auf die Gesamtorganisation (**kein** Vergleich zu einer Teilnahme an einem Angebot externer Anbieter) über die Modulhalte hinweg sollte nicht unterschätzt werden!! Sie sind viel stärker und nachhaltiger, als die meisten es vermuten würden.“

Bleibt noch zu fragen, welches die wesentlichen Elemente waren, die zu dieser Wirksamkeit beigetragen haben. Hier sind sich alle Antworten ziemlich einig – sie decken sich mit meinen eigenen Erfahrungen. Einige Stimmen stellvertretend:

Christoph Kurz: *„Für mich das Wertvolle daran ist, dass dieses Konzept der kollegialen Beratung zwischen den Teilnehmenden über das Führungskolleg hinaus Bestand hat.“*

Petra Pointer: *„Das Allerwichtigste für Führungskräfte ist, dass sie die Möglichkeit haben, sich untereinander zu vernetzen. Die Schulung bietet einen ganz besonders vertrauensvollen Rahmen, in dem man über all die schwierigen Themen des Arbeitsalltags gemeinsam sprechen kann. Insbesondere das Konzept der kollegialen Beratung hat sehr schnell Nähe und großes Vertrauen hergestellt. Das ist ein so unglaubliches Erlebnis, dass man sich mit diesen Menschen schnell tiefer verbunden fühlt.“*

Bernhard Schmenk: *„Gut fand ich, über einen längeren Zeitraum zusammenzuarbeiten. Das ist super hilfreich, um Vertrauen zu bilden.“*

Prozess der Implementation	
Universität Kassel	
■	Konzeptionsauftrag an Referat Strategische Personal- und Organisationsentwicklung durch den Kanzler
■	Ausschreibung des Trainingsangebots und Vergabe an eine externe Beratungsfirma
■	Ankündigung Start des Programms hochschulweit über Kanzlerbüro
■	Unterstützung durch Präsidiumskommission Strategische Personal- und Organisationskultur
RWTH Aachen	
■	Die Mitarbeiter*innen in der Führungskräfteentwicklung verglichen ihre Angebote und entwickelten daraus ein gemeinsames Angebotsportfolio.
■	Von vornherein wurde auf Wunsch der Personalräte eine paritätische Vergabe der Teilnehmendenplätze eingeplant. Über unsere zentrale Veranstaltungsmanagementsoftware war dies problemlos umsetzbar.
■	Bei den Führungskräften selbst war das Ganze überhaupt kein Thema. Sie haben wie vorher auch die Angebote gebucht, die sie inhaltlich interessierten. Die Besetzung der Teilnehmendengruppe schien dabei keine Rolle zu spielen.
■	Allerdings ist die Führungsebene, die wir in den Angeboten ansprechen, immer ähnlich. Das heißt: In den gemeinsamen Kursen lernen Abteilungsleitende der zentralen Hochschulverwaltung, Stabsstellenleitungen und Gruppenleitungen im akademischen Mittelbau zusammen.

7. Fazit und Empfehlungen

Die Früchte des Zusammenwachsens: Vertrauen und der kleine Dienstweg

Als ich diese Artikel zu schreiben begann, war ich natürlich vom Konzept der gemeinsamen FKE überzeugt. Mich haben die Ergebnisse dieser Befragungen bestärkt, aber darüber hinaus auch sehr berührt. Berührt, weil zwischen den Zeilen in den Interviews so etwas wie Erstaunen und tiefe Freude spürbar wird: Ja, es geht wirklich, dass wir Vertrauen zueinander haben können, dass wir uns verstehen, dass wir uns wirklich unterstützen können. Es ist keine Eintagsfliege, sondern dauerhaft. Wir sind unterschiedlich, aber wir gehören zusammen. Und der kleine Dienstweg macht das Leben so viel leichter.

Erfolgsfaktoren

Etwas pragmatischer möchte ich aus meiner Sicht die Erfolgsfaktoren zusammenfassen:

- Vertrauen und Vertrauensbildung ist notwendig. Sie entsteht durch die Dauer des Programms (4–6 Module in 1–1,5 Jahren), durch die Arbeit mit den konkreten Praxisbeispielen der Teilnehmenden, durch die frühzeitige Einführung der kollegialen Beratung, die Treffen der Gruppen zwischen den Modulen und durch gemeinsame Spielregeln des Umgangs miteinander, zu denen verlässliche Diskretion gehört.
- Ohne die Unterstützung der Hochschulleitung und möglichst auch des Personalrats wird es nicht gut funktionieren. Die Hochschulleitung sollte einen kleinen aktiven Part in der FKE haben, z. B. bei einem gemeinsamen „offiziellen“ Auftakt der FKE; durch einen „Kaminabend“, wo informeller über Führung geredet werden kann; durch eine gemeinsame Reflexion aller Beteiligten am Ende des Projekts.
- Es braucht eine professionelle Personalentwicklung, die nicht nur bei der Zusammensetzung der Gruppen auf mögliche Stolpersteine – wie z. B. mögliche Konflikte oder Konkurrenzen zwischen den Teilnehmenden aus unterschiedlichen Organisationseinheiten – achtet, sondern die Gruppen auch gut begleitet

Was empfehlen die Akteure anderen Hochschulen, die erwägen, ähnliche Programme anzubieten?

Oliver Fromm, der Kanzler der Universität Kassel: *„Es ist sehr wichtig für die Akzeptanz und Wirkung, dass idealerweise Präsident und Kanzler es sehr unterstützen.“*

Sabine Brück, die Prorektorin der RWTH: *„Generell kann ich aufgrund unserer durchweg positiven Erfahrungen nur dazu raten.“*

Christoph Kurz: *„Das Konzept des Führungskollegs, wie es an der Universität Kassel angeboten wird, ist für Führungskräfte extrem wertvoll. Neben dem Einblick in die verschiedenen Bereiche einer Universität ist das aufgebaute Netzwerk zu anderen Führungskräften im Rahmen dieses Kollegs unbezahlbar. Es macht in der täglichen Arbeit den Austausch zwischen Abteilungen innerhalb und außerhalb der Verwaltung einfacher, nicht zuletzt auch, weil man über das Führungskolleg Einblicke in die verschiedenen Bereiche und deren Arbeits- und Sichtweisen erlangt hat... Die Herausforderungen zwischen verwaltungsnahen und*

wissenschaftsnahen Führungskräften unterscheiden sich teils deutlich, machen aber den Austausch und das Verständnis füreinander umso wertvoller“.

Stefan Back: „Ich kann ein vergleichbares Programm unbedingt weiterempfehlen. Im Idealfall nehmen auch die obersten Leitungskräfte (Professor:innen, Dezernent:innen, Direktor:innen, Geschäftsführer:innen) teil.“

Die Personalentwicklerin Manuela Kaiser-Belz: „Gute Personalentwicklung haben oder installieren, sie für die intensive Begleitung und Betreuung des Angebots beauftragen und entsprechendes und kompetentes Personal sowie finanzielle Ressourcen bereitstellen.“

Und die Personalentwicklerin Dagmar Grübler: „Einfach tun!“

Literatur

Banscherus, U. (2023): Führung an Hochschulen. In: Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln, 2, S. 75–93.

Hanft, A. (Hrsg.) (2000): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied.

Nickel, S. (2012): Engere Koppelung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen. In: Wilkesmann, U.; Schmid, C. J. (Hg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden, S. 279-292.

Autorin



Renate Kerbst arbeitet als Coach, Supervisorin und Trainerin, überwiegend an Hochschulen. Sie leitet Führungskräfte-Entwicklungsprogramme und berät Berufungskommissionen als externe psychologische Beraterin. Sie ist Mitinhaberin von ConsultContor Beratung und Coaching Köln. | Foto: **privat**

Veröffentlichungen (Auswahl):

Dorando, M.; Kerbst, R.; Reinhardt, C. (2007): Coaching und Beratung an Hochschulen. Bielefeld.

Kerbst, R. (2014): Berufungsgespräche erfolgreich führen. Bonn.

Kontakt: www.consultcontor.de, renate.kerbst@consultcontor.de