

Über Leadership & Management: *lassen sich Hochschulleitungen professionalisieren?*

Prof. Dr. Susan Harris-Hümmert

Frühjahrstagung AK Hochschulen (DeGEval), 31. Mai 2022



Leadership?

Management?

Professionalisierung?

Hochschulen in Deutschland

c.a. **400 HS**

120 Universitäten

200 Fachhochschulen/ Hochschulen
für angewandte Wissenschaften

60 Kunst- od. Musikhochschulen

720,000 MitarbeiterInnen, davon 402,000 in der Wissenschaft

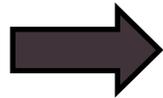
2,9 mil. Studierenden, davon 14,2 % Internationale (Quelle: BMBF 2022)

Die meisten RektorInnen/PräsidentInnen kommen aus den folgenden Disziplinen: **Wirtschaftswissenschaften, Physik, Rechtswissenschaften** (Erhebung Harris-Huemmert & Schroers, 2019, aktualisiert 2021)

Was machen Hochschulen?

(Aus-)Bildung 1. Stufe (Bachelor)	Grundlagenforschung	Alumni, Third Mission, Kooperation	Fakultäten, IT, Catering, Sicherheit
(Aus-)Bildung 2. Stufe (Master)	Klinische u. angewandte Forschung	Studentisches / universitäres Leben	Finanzierung & Controlling
Promotion & Weiterbildung	Forschung (Drittmittelprojekte)	Klinische Dienstleistungen & Pflege	Sport

Identität



- Mission statement (Leitbilder)
- Strategische Planungen
- Öffentlichkeitsarbeit (Presse, Webseiten, Marketing)
- Rekrutierung, Promotion & Berufungskriterien
- Governancestrukturen (Gremien usw.)
- Ausgaben / finanzielle Priorisierungen

Hochschulen = hochkomplex

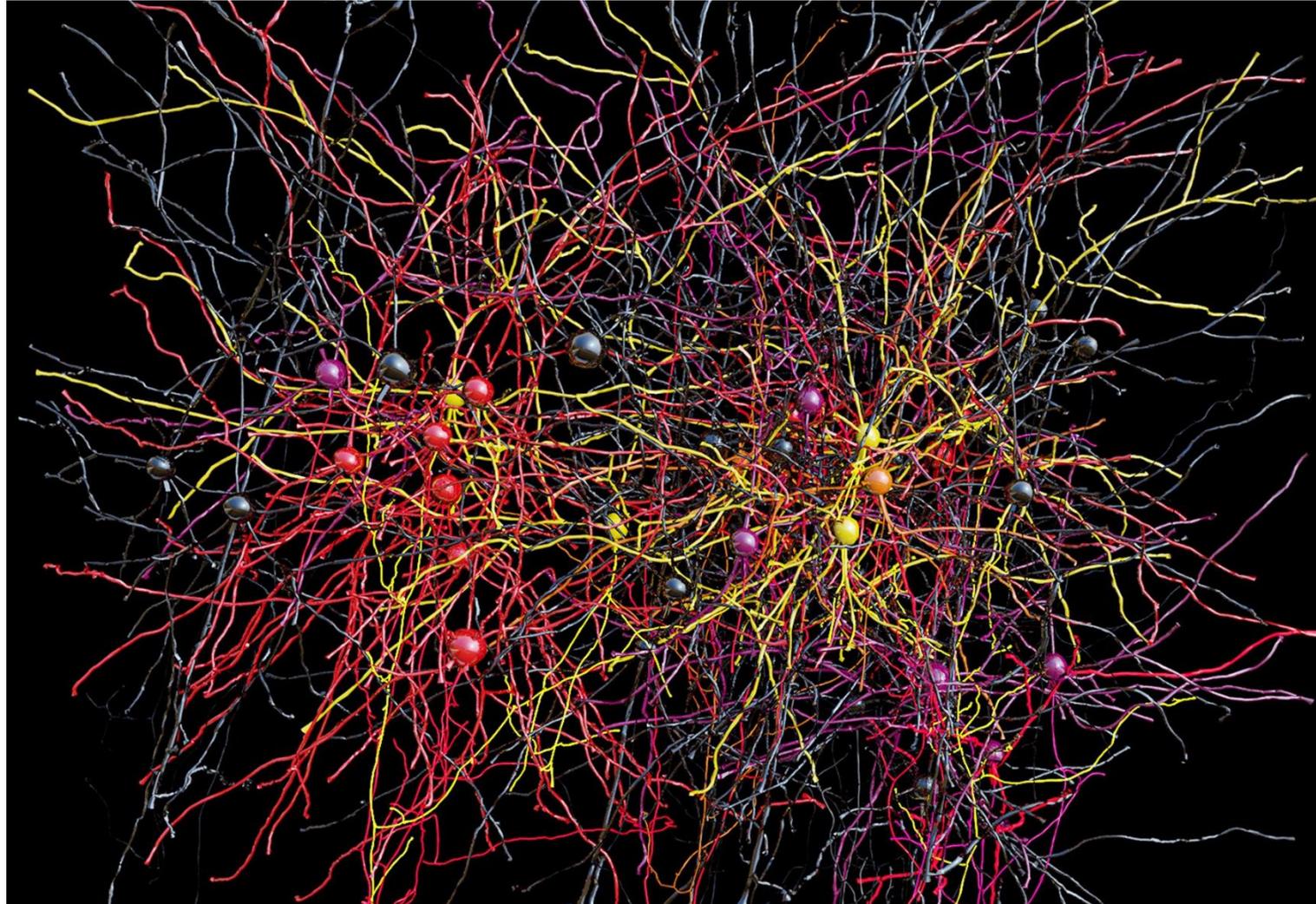


Foto: Harvard Medical School - Clay Reid, Allen Institute; Wei-Chung Lee, Harvard Medical School; Sam Ingersoll (graphic artist)

Uneinheitliche Landschaft

2010 – Professionalisation of
Academics as Teachers
in Higher Education
(Science Position Paper)



Key findings (Rückblick):

„In much of Europe, academics continue to rely on their own student experience when teaching.

[...]

We recommend harmonised action at the European, national, and institutional levels that elevates the importance of effective teaching in higher education.“

Leadership: *eine* Definition

[Leadership ist] „*der Prozess der sozialen Einflussnahme – ein Prozess, der sowohl **verbale** als auch **nonverbale Kommunikation** umfasst.*“ (trans. Ruben et al., 2017: 98)

d.h. Leader können *bewusst* oder *unbewusst* beeinflussen.

Beeinflussungsarten variieren, je nach Kontext, Persönlichkeit u. Herausforderung.

Hochschulkontext = Primus inter pares (Gleichheitsprinzip)

Leadership in HS (formell)

MINISTERIUM

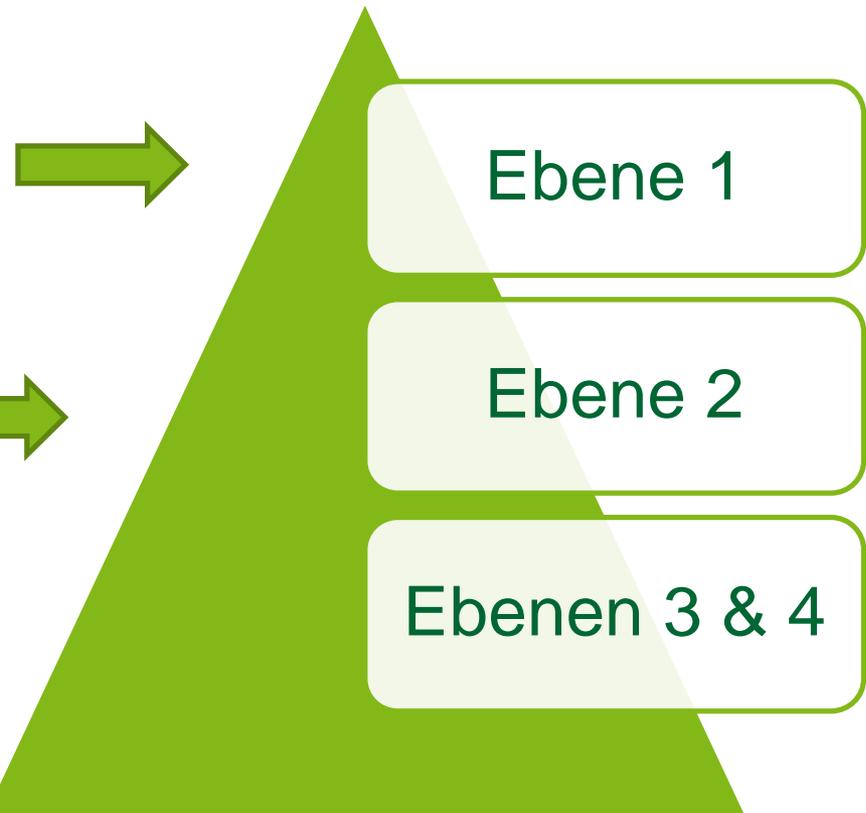
- Präsidenten/Präsidentinnen
- Rektoren/Rektorinnen
- Kanzler/Kanzlerinnen
- Vizepräsidenten/Vizepräsidentinnen
- Prorektoren/Prorektorinnen



- Dekane/Dekaninnen
- Abteilungsleitungen



- StudiendekanInnen
- Studiengangleitungen



Leadership *formell*

Leadership *informell*

Definiert durch die Organisation: trägt eine Bezeichnung (z.B. Rektor*in)

Offiziell designiert, mit klaren Verantwortlichkeiten und Autorität

Definiert durch Aktionen. Keine offizielle Bezeichnung.

Teile der Hierarchie innerhalb der Organisation

Genießt Respekt im Kontext von zwischenmenschlichen Beziehungen; d.h. typischerweise zwischen Peers oder in Netzwerken

Rechenschaftspflicht ggü. übergeordnete Stellen (Ministerium); muss sicherstellen, dass z.B. Verwaltungsaufgaben erledigt werden

Hat keine besondere Rechenschaftspflicht*

Verwaltet Ressourcen. Darf u.a. Belohnungen einsetzen

Verwaltet keine bzw. wenig Ressourcen.

(Lawrence & De Lisi. In: Ruben et al. 2017: 150)

* Informelle Leaders können als Vorsitzende von Ausschüssen oder AGs fungieren und tragen die Verantwortung, mit anderen zusammenzuarbeiten, um eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Ausschussvorsitzende genießen Elemente der formellen und informellen Leadership.

Leadership Theorien

1. **Traditionell:** *persönliche* Merkmale (d.h. „**Great Man**“), besondere Fähigkeiten (z.B. rhetorisch), situativ (anpassungsfähig)
2. **Modern:** Transformativ, authentisch (d.h. wie man ist), „servant leader“ (Greenleaf, 1977)
3. **Kommunikativ:** Kommunikationstheorien, Sprache u. Framing
4. **Kompetenzorientiert:** Wissensportfolio, Kompetenzen, die *strategisch* eingebracht werden können.

Was benötigen *Leader*?

- Internationales/nationales Wissen über Hochschulen
- Institutionelles Wissen (Disziplinen, Kulturen usw.)
- Gesetzliches (Bund/Länder usw.)
- Strategieentwicklung
- Prozesskenntnisse (Qualitätsentwicklung)
- Budget, Finanzen u. Controlling
- Personal u. Personalentwicklung
- Kommunikationsfähigkeit
- Konfliktmanagement
- Marketing
- Digitale Medien

DARÜBER HINAUS:
Hohe Reflexionsfähigkeit
Werteorientierung
Resilienz & Ausdauer
Teamfähigkeit
uvm.

Wo kommen Leader her?



KEINE STANDARDS

Übergänge zu Leadership

- Shockzustand (meist wg. Immersion)
- „Learning on the job“
- Neujustierung u. Adaptierung des *Ich*
- Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Bedürfnissen u. Herausforderungen
- Erkenntnis: Leadership ist „messy“.

Management: *eine* Definition

Eine ***operative*** Tätigkeit: z.B. Prozesse für Produkte/Ziele umsetzen.

ABER:

Das *bedingt auch* Planung und Steuerung, teilweise mit finanzieller/rechtlicher Kompetenz.

Leaders sollten Managementprozesse zumindest gut verstehen, wenn nicht gar selbst beherrschen.

Qualitätsmanagement

Professionalisierung

- **Höherentwicklung** von Arbeit und Arbeitsleistung
- **Verbesserung**, die bewirkt, dass etwas *höheren* Ansprüchen genügt.
- **Erhöhung des *Ausbildungsniveaus*** (z.B. durch Zertifikate; Micro-Credentials; executive Studiengänge)

Professionalisierung v. Leaders

- Optimierte Promotionsphase (z.B. Einführung in Leadership u. Managementtheorien; Projektmanagement)
- *Geregelte* Teilnahme an Weiterbildungen (z.B. CHE; ZWM; Hochschulverband usw.)

PERSONALENTWICKLUNG ProfessorInnen

- Mehr bzw. optimierteres *On-boarding* innerhalb von Hochschulen (Neuberufungen)
- Mehr Schulungen z. Thema Leadership & Management
- Gebündelte Angebote von seitens Hochschulgruppen

Vielen Dank!