



---

# fact sheet

# Führung

---

Funktionsbereich: Personal

Handlungsfeld: Entwicklung und Gestaltung

Juni 2016

## 1 Kurzbeschreibung

Führung nimmt einen zentralen Einfluss auf die Zufriedenheit, den Erhalt und die Förderung der psychischen Gesundheit von Mitarbeitenden in Forschungsorganisationen. Führungskräfte tragen demzufolge eine hohe Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitenden und einen bedeutenden Teil zum Erfolg der Organisation bei. Im folgenden fact sheet liegt der Fokus von Führung auf der Personal- bzw. Mitarbeiterführung, die eine erfolgreich gestaltende Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeitenden zum Gegenstand hat. Als Schlüsselfunktion in Organisationen fördert sie die Zielerreichung und Aufgabenerfüllung sowie die Stärkung und den Zusammenhalt von Gruppen. Personalführung ist eine auf Wertschätzung, Anerkennung, Respekt und Fairness basierende Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter. Sie orientiert sich an den Werten und der Gesamtstrategie sowie der Personalpolitik bzw. den Leitlinien der Organisation.

## 2 Zuständigkeiten

Das fact sheet richtet sich an die obersten Leitungen der Forschungsorganisationen sowie der jeweiligen Einrichtungen, Personalleiter/innen, Personalmanager/innen, Personalentwickler/innen sowie Führungskräfte aus dem wissenschaftlichen und wissenschaftsunterstützenden Bereich.

## 3 Relevanz für eine Nachhaltige Entwicklung

Personalführung stellt als übergreifende Funktion sicher, dass die aus den Organisationszielen abgeleiteten und auf die jeweiligen Organisationsbereiche heruntergebrochenen Ziele realisiert werden. Dies kann besser gelingen, wenn in Forschungseinrichtungen Führungsgrundsätze und -leitlinien existieren und die daraus resultierenden Werte im Führungsalltag gelebt werden. Führungsarbeit wird in außeruniversitären Forschungseinrichtungen überwiegend von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Verwaltungsangestellten in leitenden Positionen geleistet. Die Führungskräfte sind in Ihrer Funktion als Promotor der gemeinsamen Wertebasis der Organisation ein wichtiger Akteur eines nachhaltigen Personalmanagements, da sie Verantwortung für die wissenschaftliche Fortentwicklung der Organisation und die fachliche sowie persönliche Entwicklung des Personals tragen. Außerdem berücksichtigen sie die Interessen interner Stakeholder, beispielsweise Gremien oder Mitarbeitende. Sie stehen als Umsetzer und Lenker in der Verantwortung ihre Mitarbeitenden zu einem Leistungsbeitrag im Sinne der Organisationsziele zu bewegen, beispielsweise den wirtschaftlichen Erfolg und die wissenschaftliche sowie die fachliche Exzellenz zu erhalten.

## 4 Herausforderungen für Forschungsorganisationen

### 4.1 Doppelfunktion der Führungskräfte im Wissenschaftsbereich

Eine konkrete Herausforderung für Forschungsorganisationen ist die veränderte Dynamik von gesellschaftlichen Erwartungen an außeruniversitäre Forschungsorganisationen: Die Produktion und der Transfer von Wissen erfolgt zunehmend unter Rationalisierung, Ökonomisierung und Professionalisierung der institutionellen Bedingungen. Ein wesentliches Element dieser Entwicklung ist die Verknüp-

fung von Wissenschaft und Management. Die damit einhergehende Doppelfunktion von Führungskräften als Wissenschaftler und Manager impliziert zwei wesentliche Spannungsfelder: (a) Autonomieanspruch und Rechenschaftspflicht der Wissenschaft und (b) wissenschaftliche Exzellenz und Managementfähigkeiten der leitenden Forscherinnen und Forscher. Beide Spannungsfelder stellen unterschiedliche Herausforderungen an die Führungskräfte in außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Einerseits benötigen sie einen dem Forschungsprozess angemessenen Führungsstil, der ausgewogene Lösungen findet sowohl zwischen Regelungs- und Kontrollpflicht bzw. Autonomieanspruch. Andererseits benötigen sie ein hohes Kompetenzniveau an Selbstführung, um der steigenden Aufgabenvielfalt durch zusätzliche Managementtätigkeiten gerecht zu werden ohne die Brillanz der Forschungstätigkeit zu gefährden.

#### **4.2 Stetige Veränderungsdynamiken**

Das Spannungsfeld von Management und Wissenschaft schafft eine stetige Veränderungsdynamik in außeruniversitären Forschungsorganisationen. Inter- und intraorganisationsbezogene Rahmenbedingungen wie z. B. fortlaufende Internationalisierung, Änderungen der politischen und/oder gesetzlichen Rahmenbedingungen oder organisationsbezogene Prozessänderungen erfordern zeitnahe Reaktionen der Führungskräfte. Die erfolgreiche Bewältigung von Veränderungssituationen bedeutet infolgedessen eine weitere Herausforderung für Führungskräfte in außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Ein wichtiger Faktor für den erfolgreichen Wandel in Organisationen ist nachweislich das Führungsverhalten der Führungskräfte, welches maßgeblich die Akzeptanz und das Tragen organisatorischer Veränderungen durch die Mitarbeitenden der Organisation beeinflusst.

#### **4.3 Anreizsysteme**

Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden stellen wichtige Faktoren für die Leistungsbereitschaft in außeruniversitären Forschungsorganisationen dar. Im öffentlichen Dienst existieren wenige extrinsische Anreizsysteme, die diese Faktoren positiv beeinflussen. Besonders im Verwaltungsbereich fehlen beispielsweise Aufstiegsmöglichkeiten oder die Gehaltsstrukturen sind sehr gering. Eine Herausforderung, mit der sich Führungskräfte demzufolge beschäftigen müssen, ist das Erkennen und der bewusste Einsatz von individuellen, intrinsischen Motivationsanreizen für Mitarbeitende (z. B. die Nutzung von Instrumenten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Ermöglichung von Gestaltungsspielraum etc.). Andernfalls besteht die Gefahr, dass die Leistungsbereitschaft und die Bereitschaft zur fachlichen Neuorientierung insbesondere bei langjährigen Mitarbeitenden abnehmen.

## **5 Inhaltliche Schwerpunkte**

Personalführung ist eine auf Wertschätzung, Anerkennung, Respekt und Fairness basierende Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden sowie weiteren Personen (z.B. Stakeholder, Gremien) der Forschungsorganisation. Diese Führungsarbeit ist in außeruniversitären Forschungseinrichtungen von vier wichtigen Kriterien geprägt: Partizipation und Anspruchsgruppenorientierung, Strategieorientierung, Kompetenz- und Wissensorientierung sowie Flexibilität.

### 5.1 Partizipation und Anspruchsgruppenorientierung

Durch partizipatives Führungsverhalten werden Mitarbeitende oder andere Stakeholder an Entscheidungen beteiligt und übernehmen Verantwortung für sich selbst und die Organisation. Anspruchsgruppenorientierung meint, Führung darauf auszurichten, die Bedürfnisse interner sowie externer Stakeholder zu berücksichtigen (z. B. Mitarbeitende, externe Geldgeber, betriebliche Gremien und Personalverwaltung, Partner im Drittmittelgeschäft).

### 5.2 Strategieorientierte Führung

Die strategieorientierte Führung zeigt sich daran, dass Unternehmenswerte und -grundsätze in den Führungsleitlinien und –instrumenten konkretisiert werden und Personen in der Forschungsorganisation für ein Strategieverständnis sensibilisiert werden.

Abbildung 1 zeigt die Ebenen der nachhaltigen Führung:

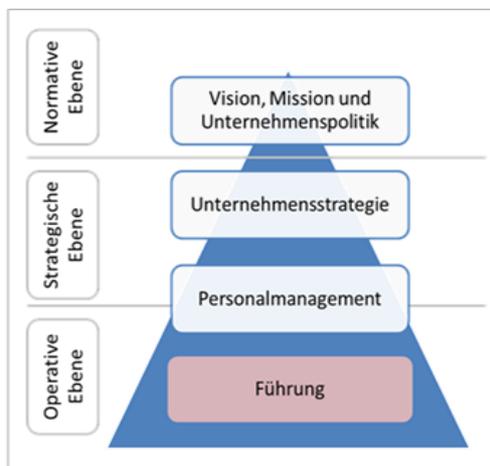


Abbildung 1: Eigene Darstellung in Anlehnung an Witthauer, H. C. (2015)

Führungsarbeit ist geprägt von Rahmenbedingungen der Organisation und übersetzt die Organisationsstrategie und –werte sowie die Personalstrategie für die situationsgerechte Interaktion von Mitarbeitenden und Führungskraft auf operativer Ebene (vgl. Abbildung 2)(siehe fact sheet Organisationsentwicklung und Personalstrategie). Demzufolge haben Führungskräfte eine Vorbildfunktion, indem sie die Werte und Leitlinien der Organisation durch Verhalten, Einstellungen und Erscheinungsbild an ihre Mitarbeitenden oder Personen der Forschungsorganisation tragen. Sie dienen bewusst oder unbewusst in ihrer Rolle als Orientierungsgröße.

### 5.3 Kompetenz- und Wissensorientierung

Kompetenz- und Wissensorientierung meint den Kompetenzrahmen von Führungskräften kontinuierlich auszubauen sowie Erhalt von Wissen in der Organisation sicherzustellen. Die Doppelfunktion der Führungskraft als Manager und Forscher im Wissenschaftsbereich erfordert spezielle Kompetenzen, die es sowohl bei der Personalauswahl als auch der Personalentwicklung zu beachten gilt. Ein Führungsverhalten zu etablieren, so dass die Wissensgenerierung und –vermittlung gesteigert wird, ist in Forschungsorganisationen, die als Leistungs- und Wissensträger fungieren, essentiell. Dies geschieht

z. B. durch Vertrauen in Mitarbeitende und das Ermöglichen von Eigenverantwortung. Durch hohe Fluktuation im Wissenschaftsbereich besteht die Gefahr des Wissensverlusts, die durch Führungskräfte und Ihre Führungsarbeit verhindert werden kann.

#### **5.4 Flexibilitätsorientierte Führung**

Flexibilitätsorientierte Führung fördert die Selbstorganisation von Personen in Forschungsorganisationen, wodurch sich die organisatorische Regelungsdichte in komplexen Systemen reduzieren lässt und auf Veränderungen schneller reagiert werden kann. Wachsender Wettbewerb im Drittmittelgeschäft fordert Führungskräfte besonders im Wissenschaftsbereich zur schnellen Anpassung an verschiedene Situationen und Aufgaben.

## **6 Umsetzung**

Die Umsetzung dieser vier Führungskriterien kann auf unterschiedlichen operativen Ebenen stattfinden. Auf Individualebene finden Mitarbeiterführung und Kompetenzentwicklung statt. Auf Gruppen- und Teamebene beinhaltet Führung die Erreichung einer auf offene Kommunikation ausgelegten Zusammenarbeit im Team. Die intrapersonelle Führung betrachtet das Rollenverständnis der Führungskraft in Beruf, Freizeit und Familie mit Ausrichtung auf die eigene Work-Life-Balance. Die Ziele in den jeweiligen Ebenen werden mit dem Einsatz ausgewählter Führungsinstrumente erreicht.

### **6.1 Führung auf individueller Ebene**

Im Vordergrund individueller Führung steht zum einen die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, die durch gegenseitige Wertschätzung, Loyalität und Vertrauen geprägt ist sowie persönliche Interessen der Mitarbeitenden fördert. Zum anderen zählt hierzu die individuelle und stetige Entwicklung arbeitsrelevanter Fach- und Führungskennnisse, die bestenfalls an ein organisationsbezogenes Kompetenz- oder Anforderungsprofil gekoppelt ist und bei der Personalauswahl von Führungspositionen als auch der internen Führungskräfteentwicklung Berücksichtigung findet.

#### **6.1.1 Mitarbeiterführung**

Durch Partizipation in der Führungsbeziehung erhalten Mitarbeitende ein besseres Gesamtverständnis und sind eher in der Lage strategische Entscheidungen mitzutragen. Die Motivation von Mitarbeitenden zu hoher Leistung kann in einer Führungsbeziehung einerseits durch intrinsische Faktoren, wie Begeisterung und Sinnhaftigkeit der Aufgabe, Stolz und herausfordernde Tätigkeiten erfolgen. Andererseits durch intellektuelle Stimulation, wie beispielsweise das Schaffen von Freiräumen und die Übertragung von Verantwortung. Direkte und regelmäßige Gespräche zwischen Mitarbeiter und Führungskraft unterstützen die Führungskraft im Aufbau und der Entwicklung der Führungsbeziehung und der Vereinbarung von realistischen Zielsetzungen.

#### **6.1.2 Führungskräfteentwicklung - Personalentwicklung für Führungskräfte**

Entscheidend für Führungskräfte in Forschungsorganisationen ist nicht nur fachlich immer auf dem neuesten Stand zu sein, sondern genauso hinsichtlich ihrer überfachlichen und Managementkompetenzen. Dies bietet beispielsweise ein Personalentwicklungsprogramm, das speziell auf die Themen und Bedürfnisse von Führungskräften zugeschnitten ist. Eine regelmäßige Promotion der Personalent-

wicklung für Führungskräfte sowie ggf. eine Verpflichtung zur Teilnahme an einzelnen Seminaren oder eine Verpflichtung, zuvor definierte Zeitkontingente in Bildung zu investieren, können helfen, das Konzept des lebenslangen Lernens bei Führungskräften zu verankern.

### 6.1.3 Qualifizierung des Führungskräftenachwuchses

Basisfähigkeiten und –kompetenzen zur Führung müssen so früh wie möglich erlernt und im Arbeitsalltag angewendet werden. Organisationen mit speziellen Seminarreihen für den Führungsnachwuchs unterstützen die entscheidenden Fähigkeiten und Kompetenzen bereits zu Beginn von Führungskräftekarrieren. Die Inhalte orientieren sich dabei an organisationsbezogenen Anforderungsprofilen für Führungskräfte. Eine verpflichtende Teilnahme an der Qualifizierungsreihe innerhalb einer festgelegten Zeit für den Führungsnachwuchs nach Übernahme der Führungsfunktion ist zu empfehlen.

## 6.2 Führung auf Gruppen-/Teamebene

Forschungsorganisationen erreichen einen Großteil ihrer Ziele in Teams bzw. Gruppen, die auf Spezialisierung und Arbeitsteilung basieren, beispielsweise in Projektgruppen, Abteilungen oder Arbeitsgruppen. Umso wichtiger ist es für die Führung, ein Klima des gegenseitigen Akzeptierens und des Unterstützens sicherzustellen. Teamorientierte Strukturen fördern weithin die Weitergabe von Wissen und zeichnen sich dadurch aus, dass sich die Teammitglieder in ihren Fähigkeiten ergänzen, Wissen austauschen, Aufgaben gemeinsam bewältigen und dafür die Verantwortung tragen.

## 6.3 Intrapersonelle Führungsebene

Die intrapersonelle Führungsebene beschreibt die Fähigkeit einer Führungskraft zur Selbstführung und stellt dazu die Bedeutung der Selbstreflexion in den Vordergrund. Selbstführung integriert Aspekte, die einer Führungskraft Stabilität, Integrität, Glaubwürdigkeit sowie eine klare persönliche Wertehaltung geben, um z. B. ihrer zentralen Rolle als Vorbild bewusst zu sein. Sie bedeutet, sich mit der eigenen beruflichen und privaten Rolle auseinanderzusetzen, Stärken und Schwächen zu kennen, bereit zu sein, sich selbst weiter zu entwickeln und das eigene Verhalten zu steuern. Ein nachhaltiges Selbstführungsverhalten beschreibt weiterhin den gesundheitsförderlichen Umgang mit eigenen Ressourcen, wie das Verstehen eigener Belastungsgrenzen und das Nutzen entsprechender Ausgleichsstrategien zu einer ausgewogenen Work-Life-Balance sowie eines effektiven Zeitmanagements.

# 7 Instrumente

## 7.1 Maßnahmen auf individueller Ebene

- Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen
- Entwicklung organisationsbezogener Kompetenzmodelle
- Karrieremodelle z. B. für Führungskräfte-Nachwuchs
- Fach- und/oder Projektleiterlaufbahn
- Führungskräfte-Nachwuchsprogramme
- Hospitationen, Personalaustausch

- Mentoring-Programme
- Talent-Management-Programme

## 7.2 Maßnahmen auf Gruppen-/Teamebene

- Vorgesetzten-/Führungskräfte-Feedback
- Teamentwicklung/Teambuilding
- Gemeinsame Trainings/Seminare
- Teamcoaching

## 7.3 Maßnahmen auf Intrapersoneller Ebene

- (360°) Führungskräfte-Feedback
- Seminare/Workshops zur Persönlichkeits- und Rollenentwicklung
- Coaching
- Einsatz als Mentor
- kollegiale Beratung

# 8 Praxisbeispiele

## 8.1 Helmholtz-Gemeinschaft

Das Talent Management Programm (TMP) im Deutschen Luft- und Raumfahrtzentrum ist ein hochwertiges, sehr individuelles Instrument der Führungskräfteentwicklung: Über zwei Jahre werden herausragende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intensiv gefördert. Der Schwerpunkt liegt dabei auf überfachlichen Kompetenzen mit dem Ziel, Personen zu fördern, die zukünftig Führungsaufgaben übernehmen. Aus allen Bewerbungen werden mit Hilfe einer umfangreichen Potenzialanalyse bis zu 16 Talente ausgewählt. Anschließend durchlaufen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein mehrtägiges Development Center. Auf dieser Basis werden zu Beginn jeweils ein individueller Entwicklungsplan erarbeitet und verbindliche Fördermaßnahmen bis zum Programmende vereinbart. Das TMP umfasst verschiedene Qualifizierungsmaßnahmen wie vierteljährliche gemeinsame Workshops zu Führungsthemen, Vernetzung innerhalb und außerhalb der Gruppe sowie individuelle Entwicklungsmaßnahmen. Der Anspruch des DLR ist es, exzellente Nachwuchsführungskräfte gezielt in ihrer Entwicklung zu unterstützen und ihre Sichtbarkeit zu erhöhen.

## 8.2 Fraunhofer-Gesellschaft

Ein Führungsleitbild verdeutlicht den Auftrag der Führungskräfte und die Erwartungen, die damit einhergehen. Organisationsweit jedoch entfaltet eine gute Führung ihre Wirksamkeit erst dann, wenn alle Verantwortlichen „an einem Strang ziehen“ – verbunden durch ein gemeinsames Führungsverständnis. Dies gilt auch für Fraunhofer. Die Mitarbeiterbefragung 2011 und das Projekt „Integriertes Personalmanagement“ hatten den Bedarf nach der Erarbeitung und Kommunikation eines gemeinsamen Füh-

rungsverständnisses gezeigt. So entstand – in breitem Dialog mit Führungskräften, Mitarbeitenden und Gremien – das Fraunhofer-Führungsleitbild.

<http://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/ueber-fraunhofer/Personalpolitik/F%C3%BChrung%20bei%20Fraunhofer.pdf>

### 8.3 Leibniz-Gemeinschaft

Nicht nur die wissenschaftliche Reputation, auch die Führungs- und Strategiekompetenz an der Spitze der Institute ist der Leibniz-Gemeinschaft mit ihren eigenständigen Einrichtungen ein besonderes Anliegen. Es werden daher regelmäßig Führungskollegs konzipiert und angeboten, in denen strategische Themen diskutiert und Führungsherausforderungen zwischen wissenschaftlichen und administrativen Leiterinnen und Leitern der Einrichtungen, hochrangigen externen Gästen aus dem wissenschaftspolitischen Umfeld und Mitgliedern des Präsidiums reflektiert werden.

## 9 Weiterführende Literatur

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hg.): Personalmanagement nachhaltig gestalten: Anforderungen und Handlungshilfen. Bielefeld: Bertelsmann Verlag, 2011.

Gradinger, S.; Rösc (Hg.): Nachhaltig führen mit gesundem Menschenverstand. Wien: Goldegg Verlag, Bertelsmann Verlag, 2015.

Haller, R.: Mitarbeiterführung in Wissenschaft und Forschung: Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele. Berlin: Wissenschafts-Verlag, 2014.

Joerk, C.: Wissenschaftsmanagement in der außeruniversitären Forschung: Diskurs und Praxis an Instituten der Leibniz-Gemeinschaft und der Max-Planck-Gesellschaft. Diss., Hagen: FernUniversität, 2009.

Zaugg, R. J.: Nachhaltiges Personalmanagement – Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009.