

Gute Führung:
Was zeichnet gute Führung im Wissenschaftsbereich aus?

18. November 2019, HIS

Dipl. Psych. Kristin Unnold

Übersicht

Praxiserfahrungen

Gute Führung als Thema im Rahmen des Neuberufenen-Programms

Wissenschaftliche Erkenntnisse

**Ergebnisse aus Befragungen an Universitäten und Hochschulen
bundesweit mit dem Bielefelder Fragebogen**

Übersicht

Praxiserfahrungen

Gute Führung als Thema im Rahmen des Neuberufenen-Programms

Wissenschaftliche Erkenntnisse

**Ergebnisse aus Befragungen an Universitäten und Hochschulen
bundesweit mit dem Bielefelder Fragebogen**

Workshop „Gut ankommen... in der Leitungsrolle“, Uni Bielefeld Neuberufenen-Programm

Sie sind als Professorinnen und Professoren in erster Linie Expertinnen und Experten in Ihrem Fach.

Um Spitzenleistungen zu erreichen, sind Sie jedoch meist auf ein Team von exzellenten und motivierten Mitarbeitenden angewiesen. Professionelle Führung ist daher ein entscheidender Erfolgsfaktor für exzellente Forschung.

Für diesen Teil Ihrer Arbeit (Leitungsarbeit) werden Sie bislang kaum speziell aus- oder weitergebildet!?

Workshop „Gut ankommen... in der Leitungsrolle“, Uni Bielefeld Neuberufenen-Programm

Leitungsarbeit

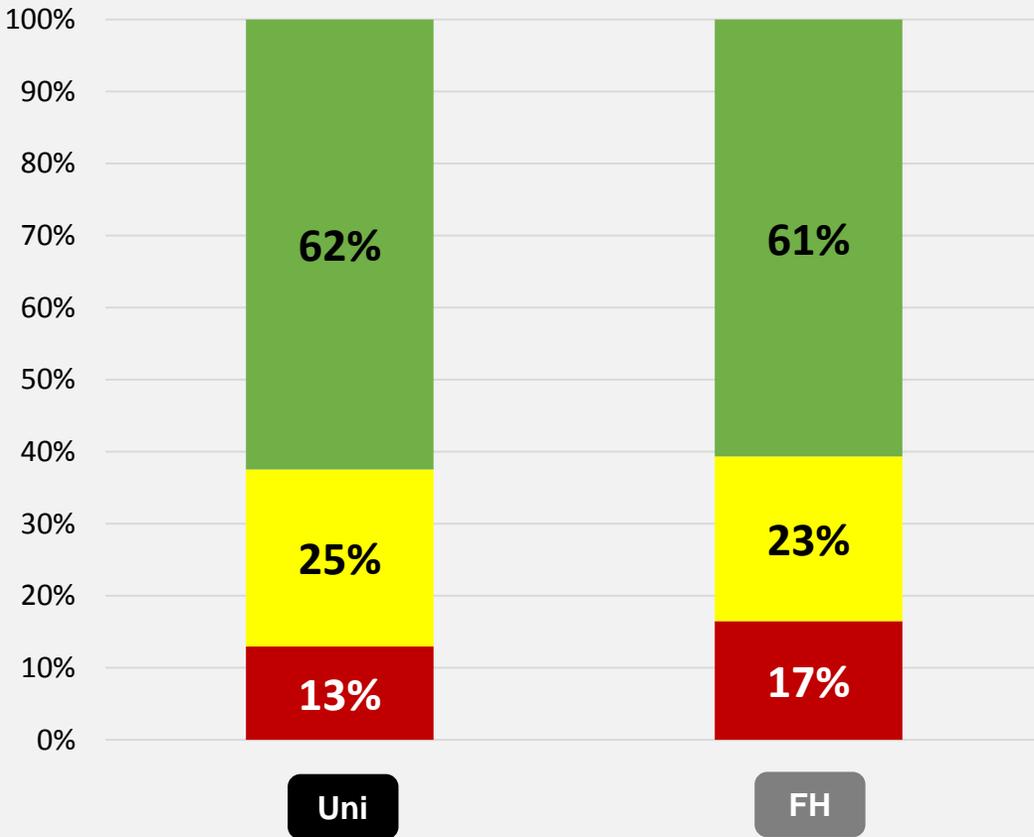
Strategiearbeit
auf Ziele ausrichten

Management
planen, steuern, kontrollieren
*„Management is about
facts and figures“*

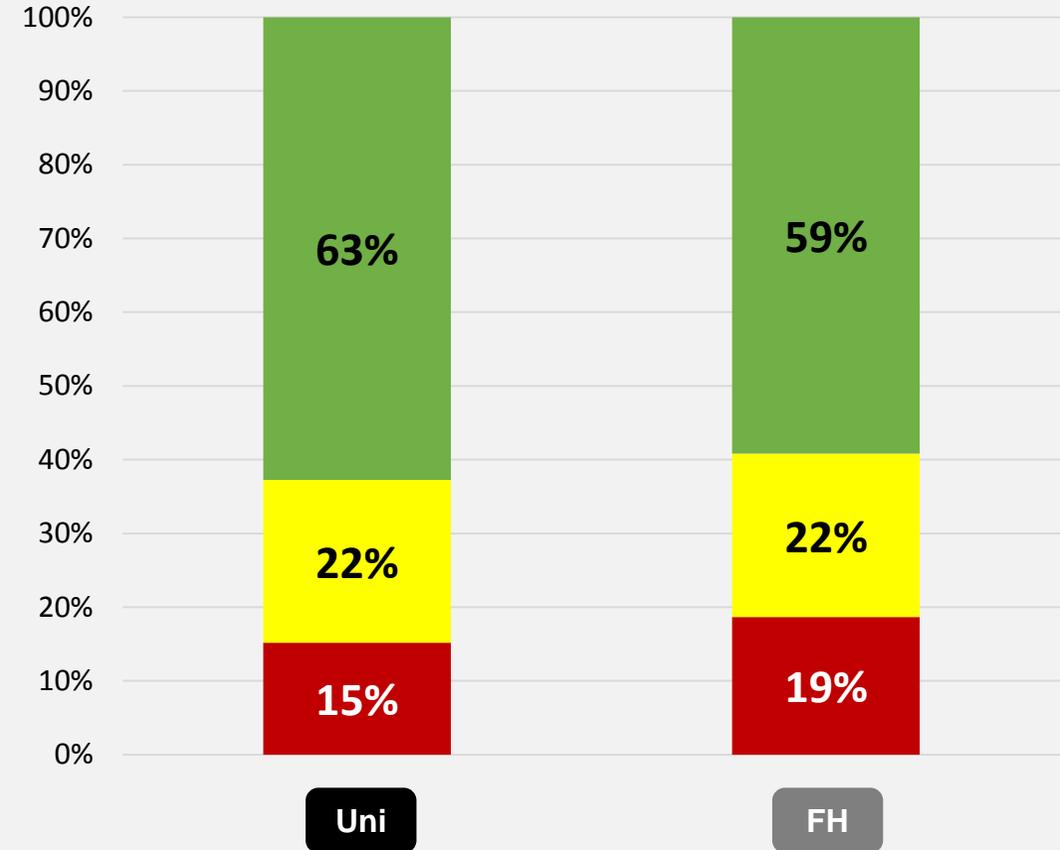
Führung, Leadership
interagieren, kommunizieren
kooperieren, mit Konflikten umgehen
„Leadership is about visions and people“

Kommunikation

Vorbereitung auf Leitungsaufgaben (Professur) Ergebnisse aus bundesweiten Befragungen



*Auf meine Personalführungsaufgaben
(z.B. Kommunikation, Konfliktumgang)
fühle ich mich ausreichend vorbereitet.*



*Auf meine Managementaufgaben
(z.B. Organisation von Aufgaben, Steuerung von Ressourcen)
fühle ich mich ausreichend vorbereitet.*

Konflikte Anlässe

Unklare
Rollen / Aufgaben

Konflikte durch
problematisches
Verhalten einzelner

Zielkonflikte
Verteilungskonflikte
Sachkonflikte
Rollenkonflikte

Konflikte Wer mit wem?

Konflikte in
(internationalen)
Teams / im
Projekt

Konflikte mit
Mitarbeitenden

Konflikte auf kollegialer
Ebene

Konflikte mit anderen
Leitungsebenen

Konflikte mit der
Verwaltung oder anderen
Einrichtungen/Lehrstühlen

Workshop „Gut ankommen... in der Leitungsrolle“, Uni Bielefeld Neuberufenen-Programm

„Die **Zukunft von Führung** ist das **Management von lose verbundenen horizontalen Netzwerken**, sie bedeutet kluges **Beziehungsmanagement**, vernetzt zu sein **ohne Macht** zu haben.“

Prof. Dr. Roland Dieser, Drucker School of Management, Claremont Graduate University, Los Angeles
In: Eitel, Bernhard (Hrsg), Führen(d) in der Wissenschaft, Berlin, Hanns-Martin-Schleyer-Stiftung, 2014

Workshop „Gut ankommen... in der Leitungsrolle“, Uni Bielefeld Neuberufenen-Programm

Orientierungen für erfolgreiche Führung

- Gut ankommen: Den Einstieg erfolgreich gestalten!
- Führung im Dialog: Besprechungen / Verhandlungen (z.B. zu Strategien) gemeinsam gestalten!
- Leistung schätzen: Wertschätzung ist Motivation!
- Das rechte Wort zur rechten Zeit: Konstruktiv kritisieren!
- Die Kehrseite der Kooperation: **Konflikte und Störungen frühzeitig bearbeiten!**
- Potenziale erkennen, Kompetenzen entwickeln: Stärken stärken!
- Irren ist menschlich: Aufbau einer produktiven Fehlerkultur!
- Führungsaufgabe Gesundheit: Achtsam mit sich und anderen umgehen!

**„Mit gutem Beispiel voranzugehen ist nicht das Wichtigste,
wenn man andere beeinflussen möchte – es ist das Einzige.“**
Albert Schweitzer

Übersicht

Praxiserfahrungen

Gute Führung als Thema im Rahmen des Neuberufenen-Programms

Wissenschaftliche Erkenntnisse

**Ergebnisse aus Befragungen an Universitäten und Hochschulen
bundesweit mit dem Bielefelder Fragebogen**

Der ‚Bielefelder Fragebogen‘

Ein Instrument zur

- ✓ **Durchführung von Mitarbeiterbefragungen an Hochschulen**
- ✓ **Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung**

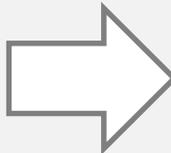
Drittmittelgefördert durch UK NRW 2013-2016 und DGUV Forschungsförderung 2016-2019

Der Bielefelder Fragebogen

Theoretische Grundlage bildet der **Sozialkapitalansatz** (Badura et al., 2008), der Fragebogen ist entsprechend dessen Wirkannahmen **zweiteilig** aufgebaut:

I. Arbeitsbedingungen („Treiber“)

- I. Allgemeine Arbeitssituation
- II. **Führungskultur**
- III. **Kultur der Zusammenarbeit**
- IV. **Kultur im Arbeitsbereich**
- V. **Kultur in Dezernat / Fakultät**
- VI. **Kultur in der Hochschule**
- VII. Filterfragen zu Arbeit mit Studierenden, Inplacement, Befristung und parallelen Arbeitsverträgen
- VIII. Digitalisierung, Veränderungen / Wandel, Diversität

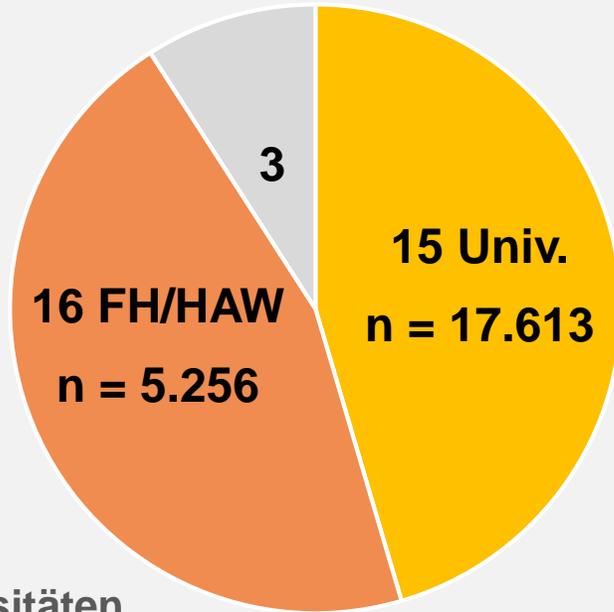


II. Wirkungen

- I. Qualität der Arbeit
- II. Arbeitszufriedenheit, Bindung und Innere Kündigung
- III. Gesundheit („Beanspruchungen/ Beanspruchungsfolgen“)

Der Bielefelder Fragebogen versteht sich als „lernendes Instrument“ und wird kontinuierlich inhaltlich weiterentwickelt – unter Berücksichtigung aktueller Herausforderungen, Praxiserfahrungen und Hochschulentwicklungen.

Einsatz des Bielefelder Fragebogens (Stand 09.2019)



■ **Universitäten**

■ **Fachhochschulen/Hochschulen für angewandte Wissenschaften**

■ **Außeruniversitären Forschungseinrichtungen**



Der Bielefelder Fragebogen

Die meisten Fragen des Bielefelder Fragebogens sind auf einer **fünfstufigen Skala** zu beantworten. Zur leichteren Erkennbarkeit sind diese Werte mit einem **Farbschema** hinterlegt („Ampel-Raster“). Bei diesem farblichen Raster handelt es sich um ein theoretisch fundiertes Kategoriensystem, dessen farbliche Abstufungen den inhaltlichen Antwortkategorien der Fragen entsprechen.

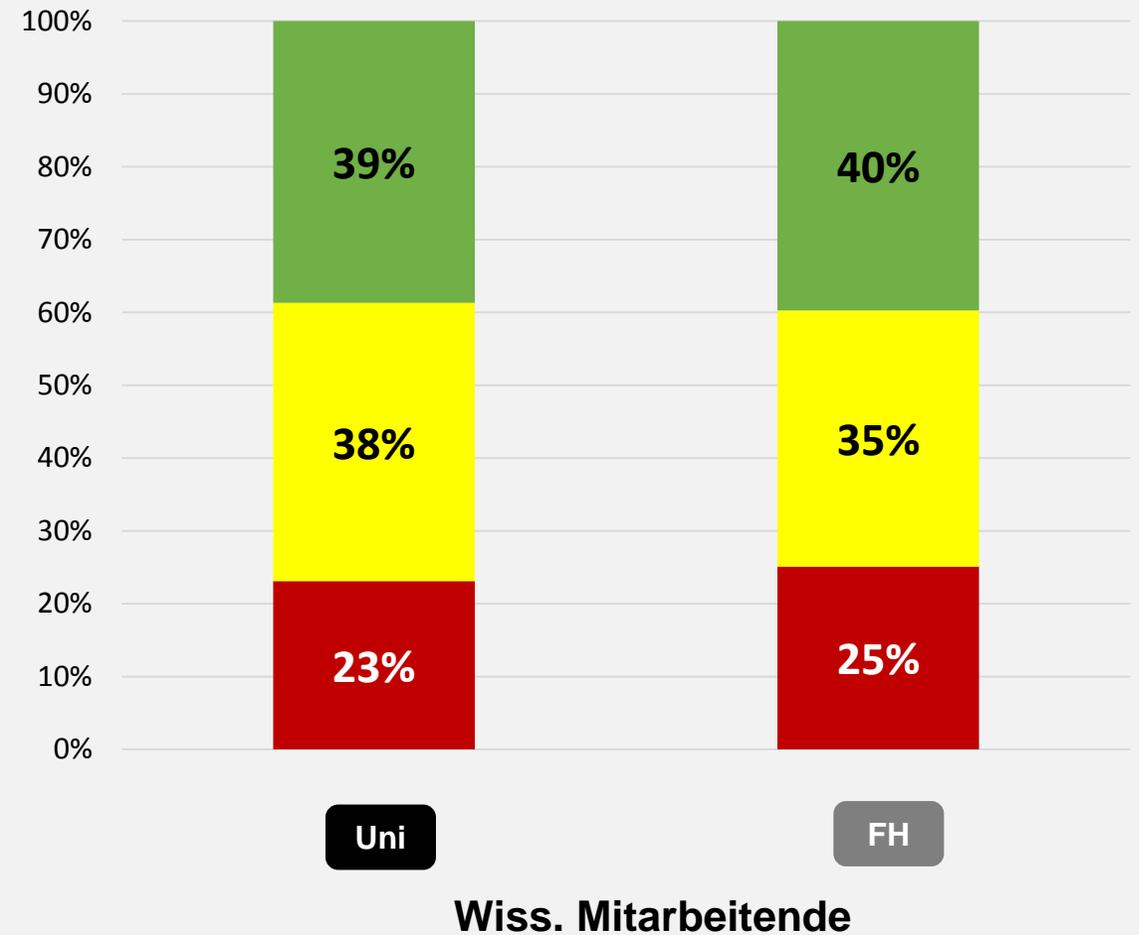
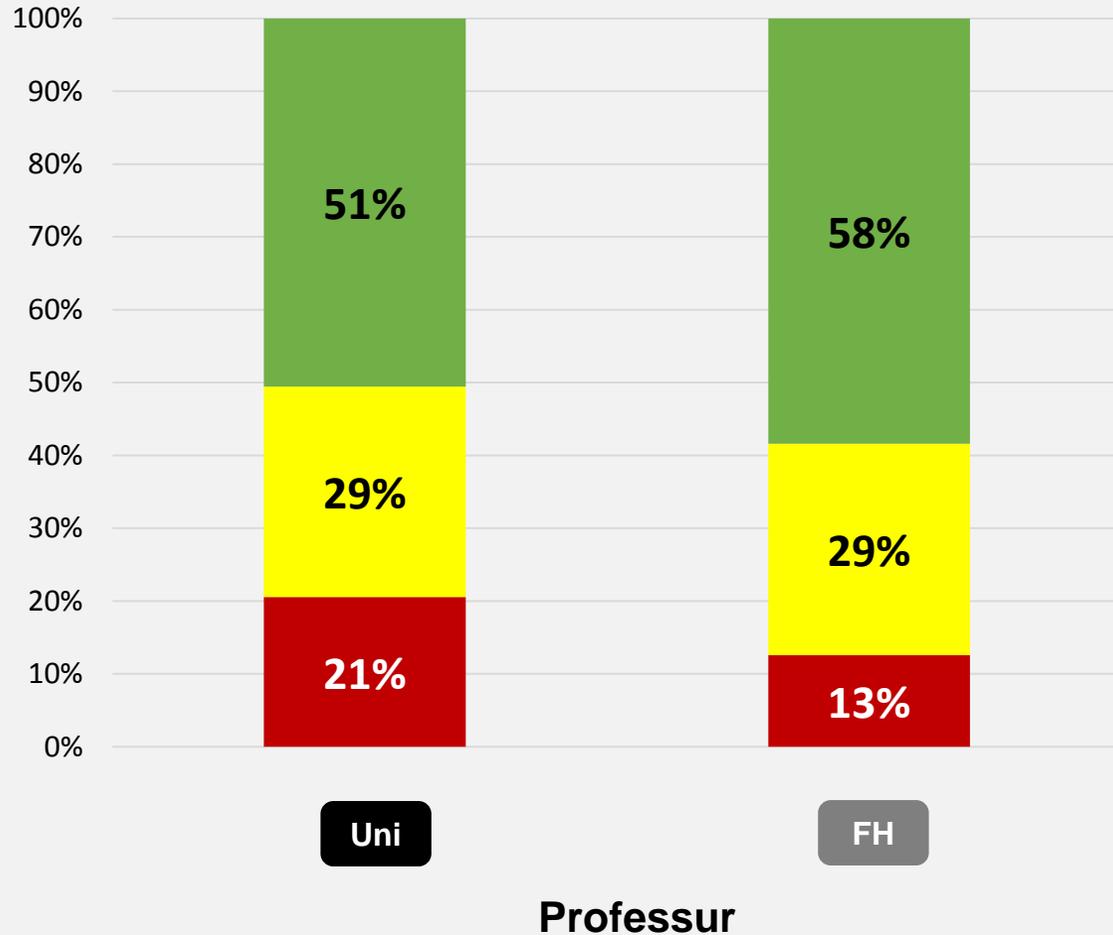


Die Ergebnisse sind grundsätzlich so **rekodiert**, dass die Aussage **desto positiver ist, je höher der Wert** ist.

Ergebnisse zum Thema Umgang mit Konflikten und Problemen

Umgang mit Problemen und Konflikten im Dezernat bzw. in der Fakultät / dem Fachbereich

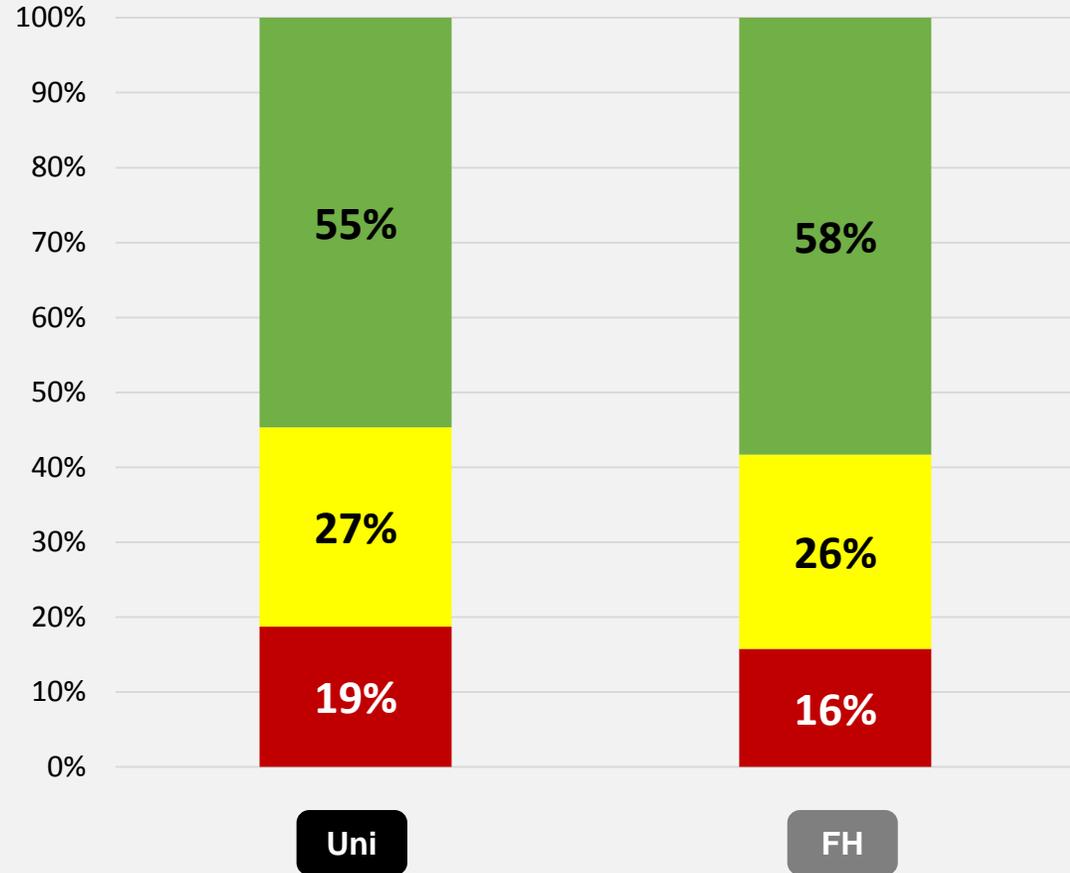
Konflikte und Meinungsverschiedenheiten werden sachlich ausgetragen.



Konflikte und Meinungsverschiedenheiten werden im Arbeitsbereich sachlich ausgetragen.

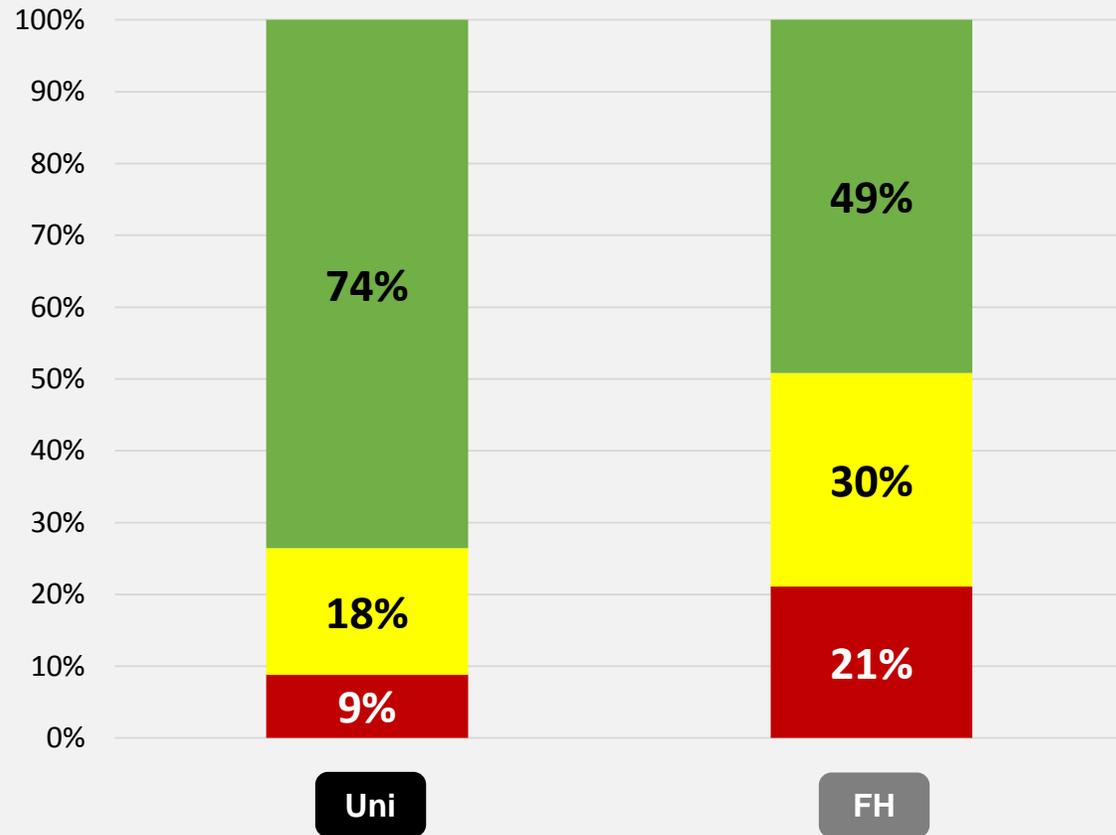


Professur

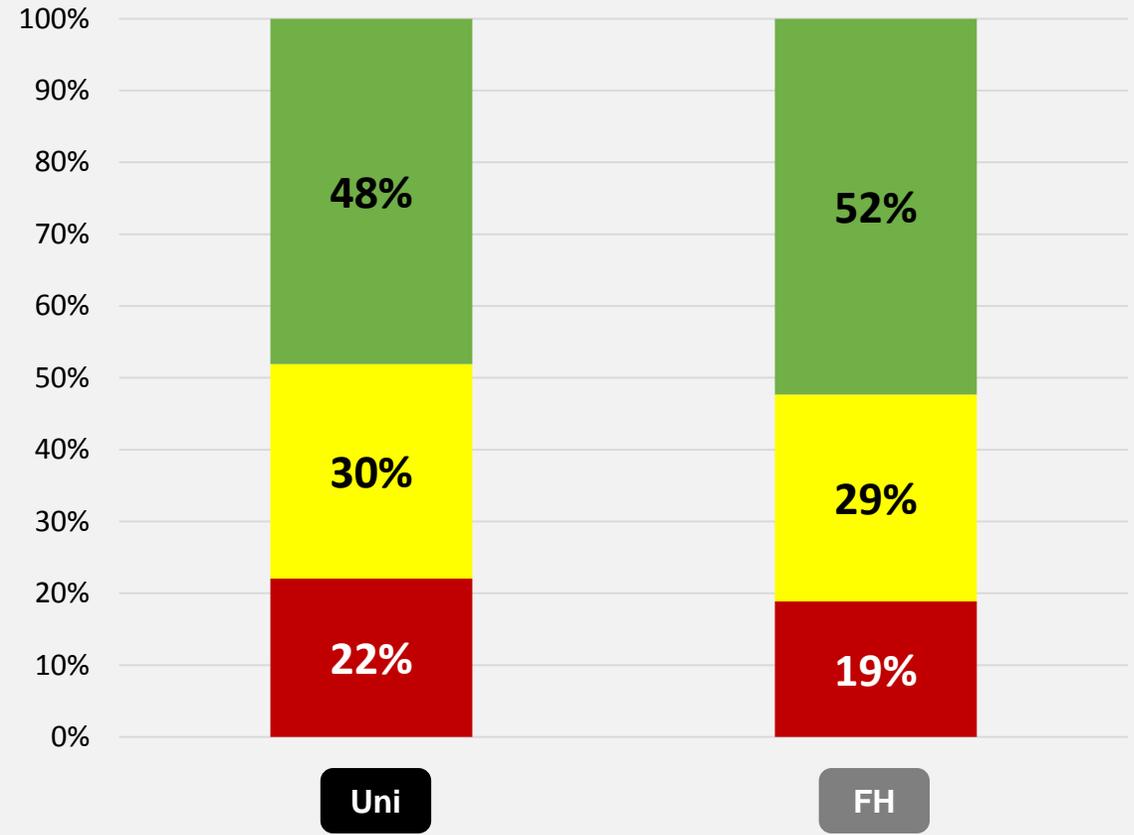


Wiss. Mitarbeitende

Probleme werden im Arbeitsbereich angegangen.

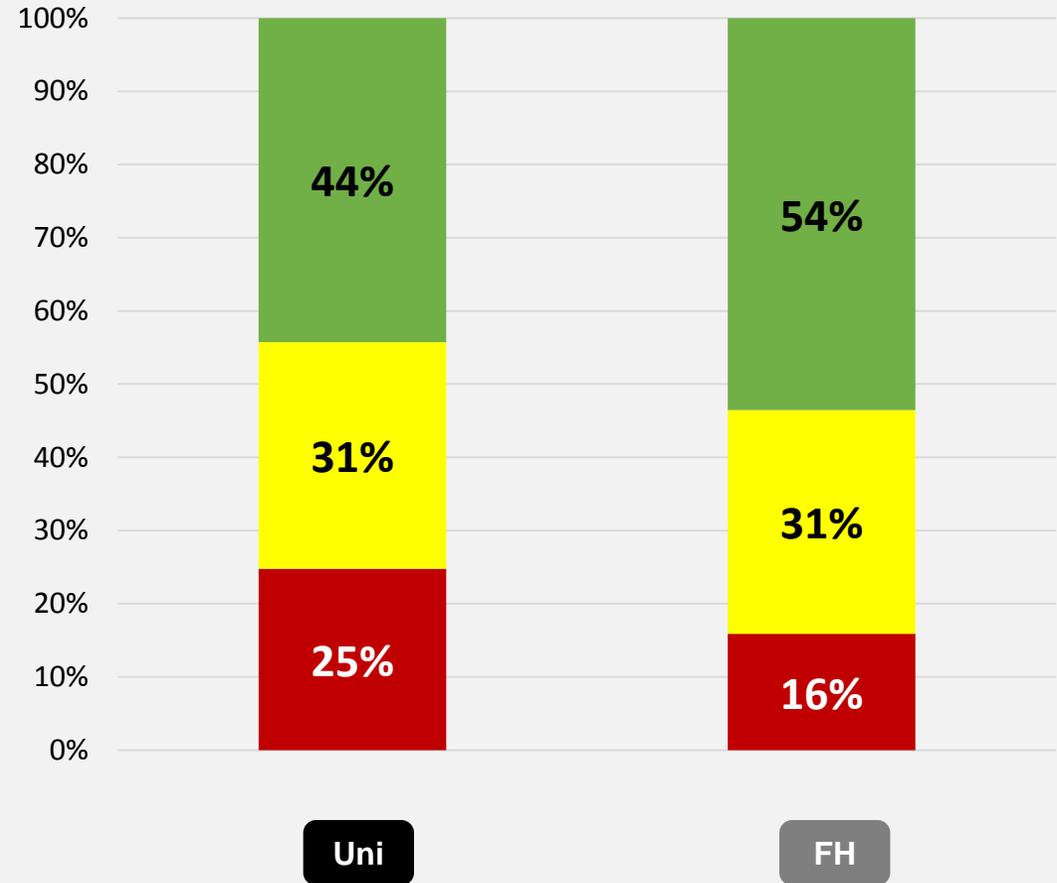
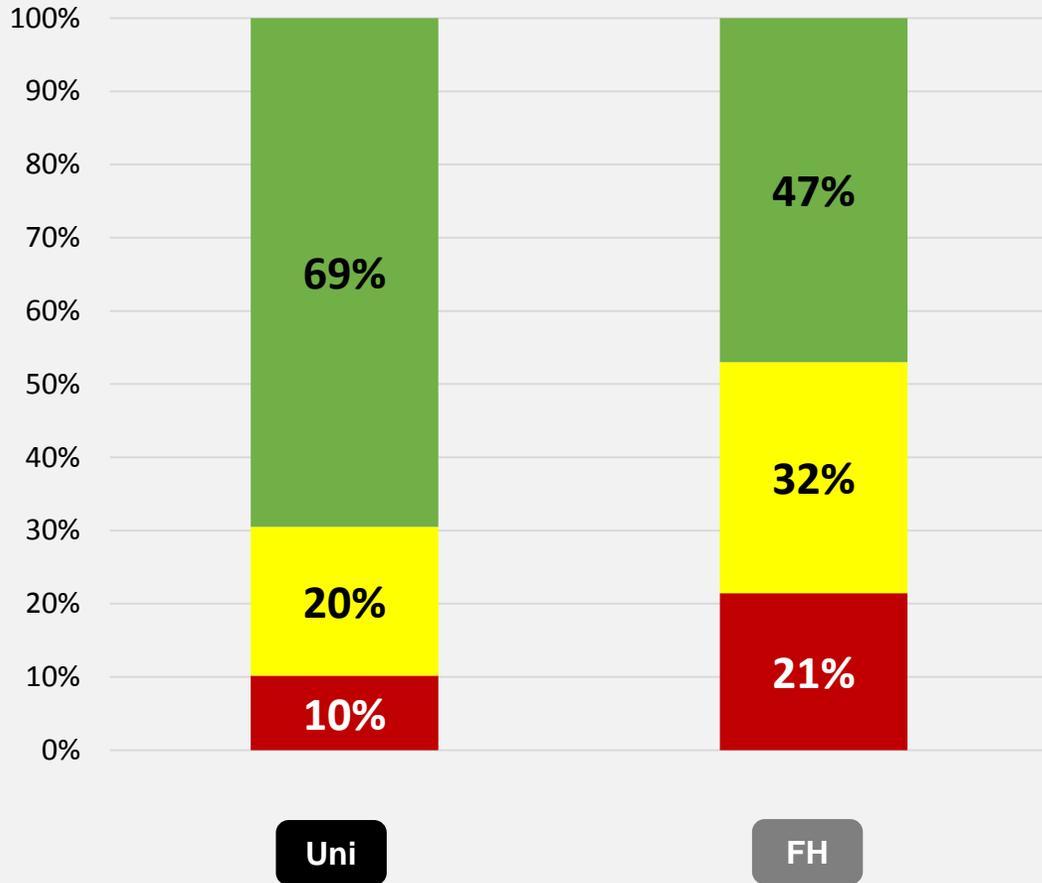


Professur



Wiss. Mitarbeitende

Im Arbeitsbereich werden Probleme von Kolleginnen und Kollegen offen angesprochen.



Professur

Wiss. Mitarbeitende

Ergebnisse zum Thema psychische Gesundheit

Wohlbefinden

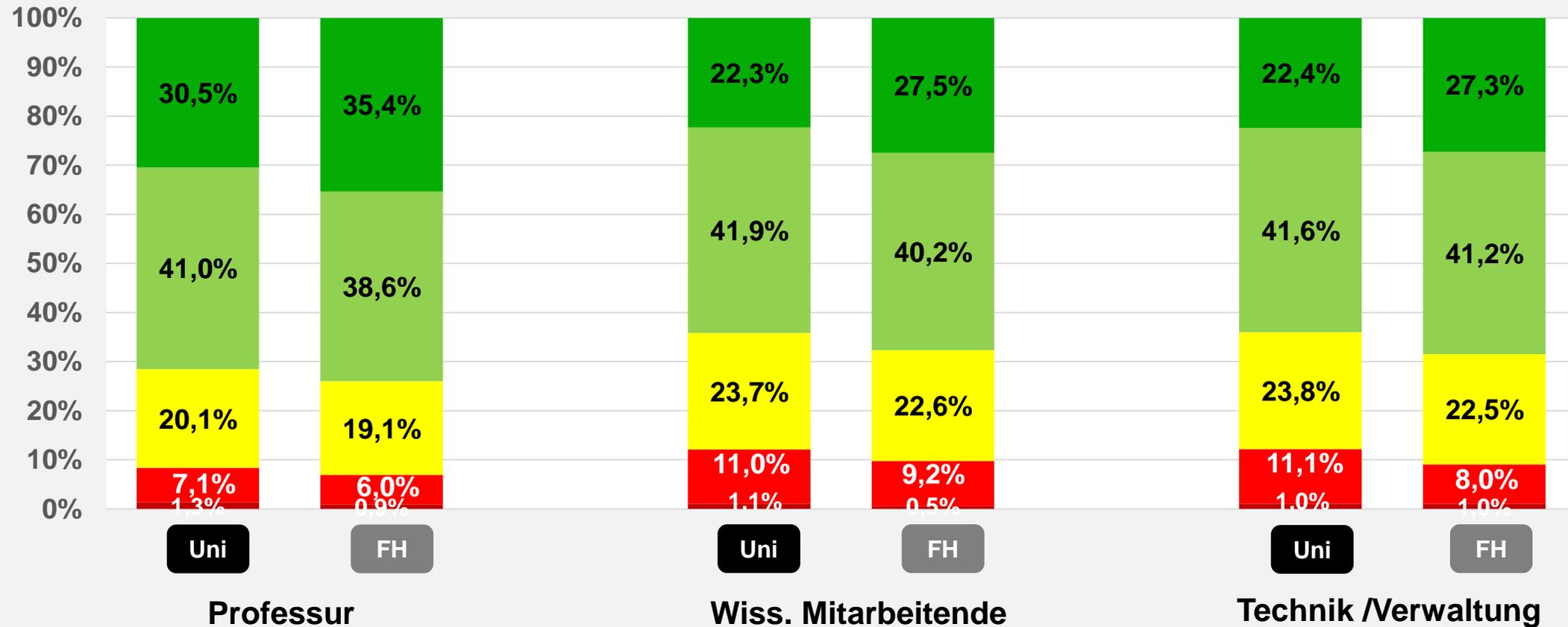
Depressive Verstimmung

Kognitive Stresssymptome

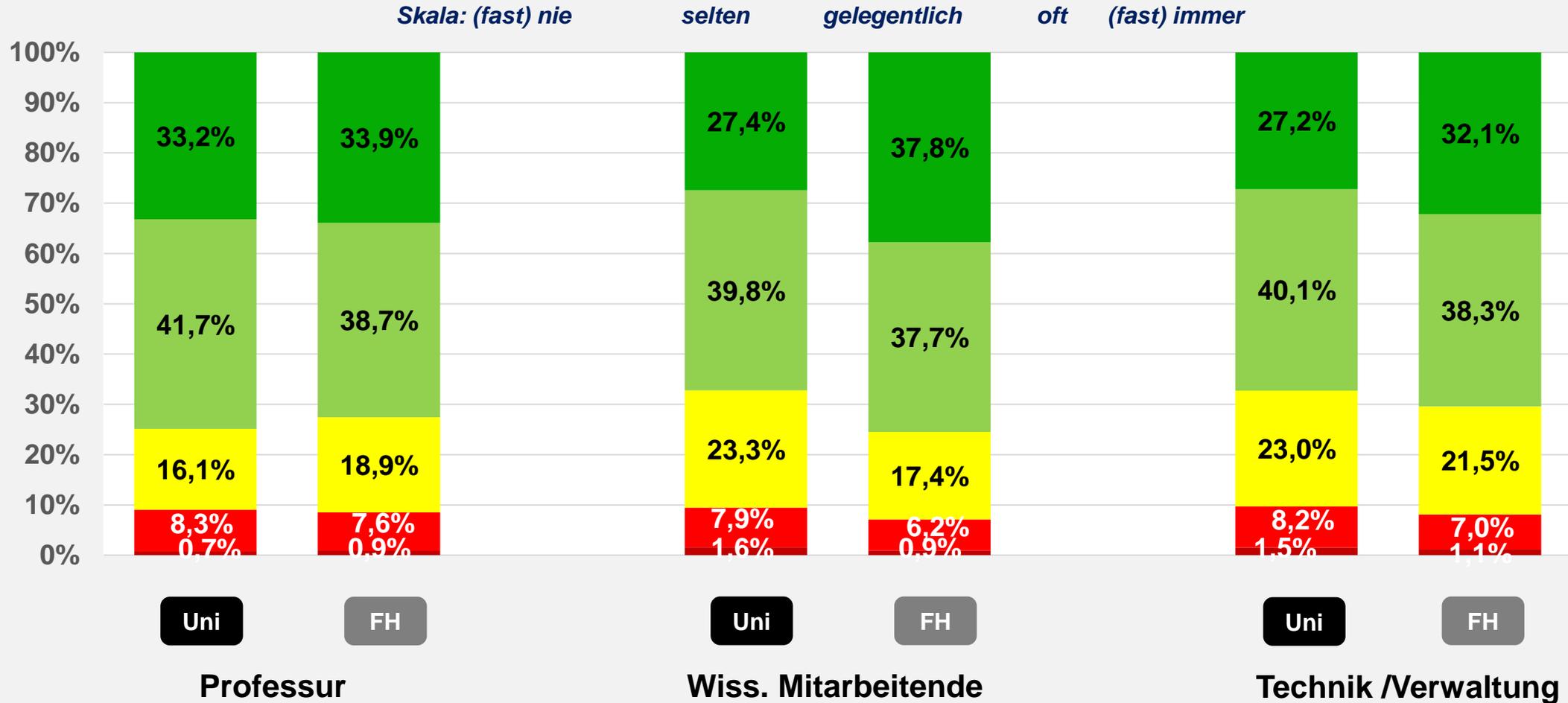
Erschöpfung

Depressive Verstimmung

Skala: (fast) nie selten gelegentlich oft (fast) immer



Erschöpfung



Ergebnisse und Einflussfaktoren von Führung auf psychische Gesundheit:

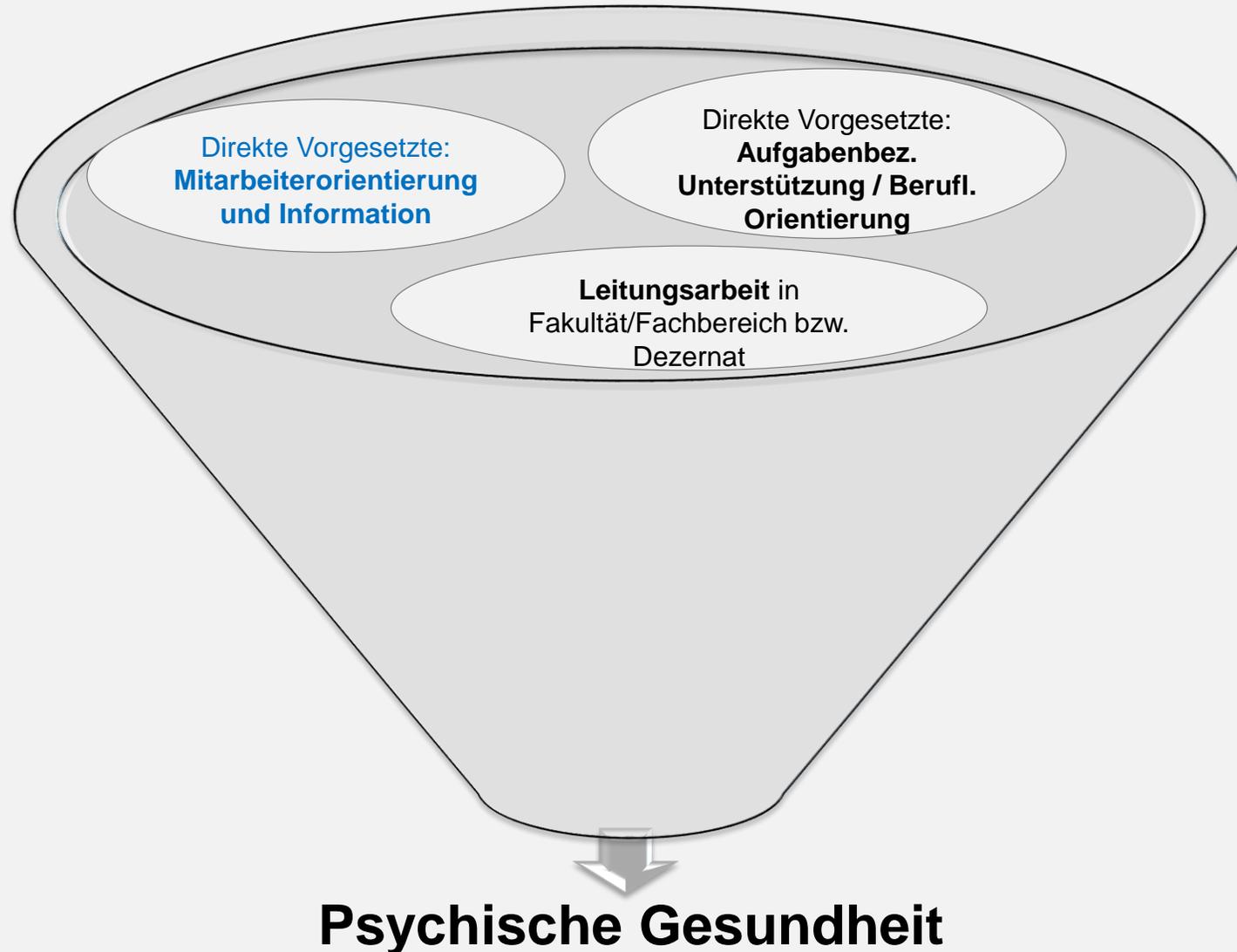
Wohlbefinden
Depressive Verstimmung
Kognitive Stresssymptome
Erschöpfung

Die Stichprobe für die Berechnungen

*28 Hochschulen aus
12 Bundesländern
in die Berechnungen einbezogen*

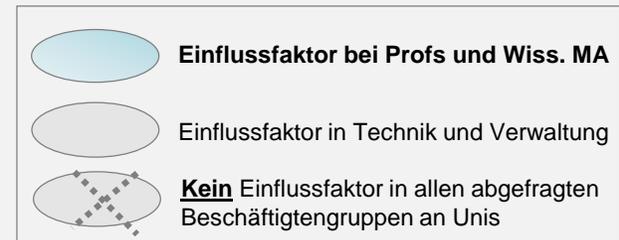
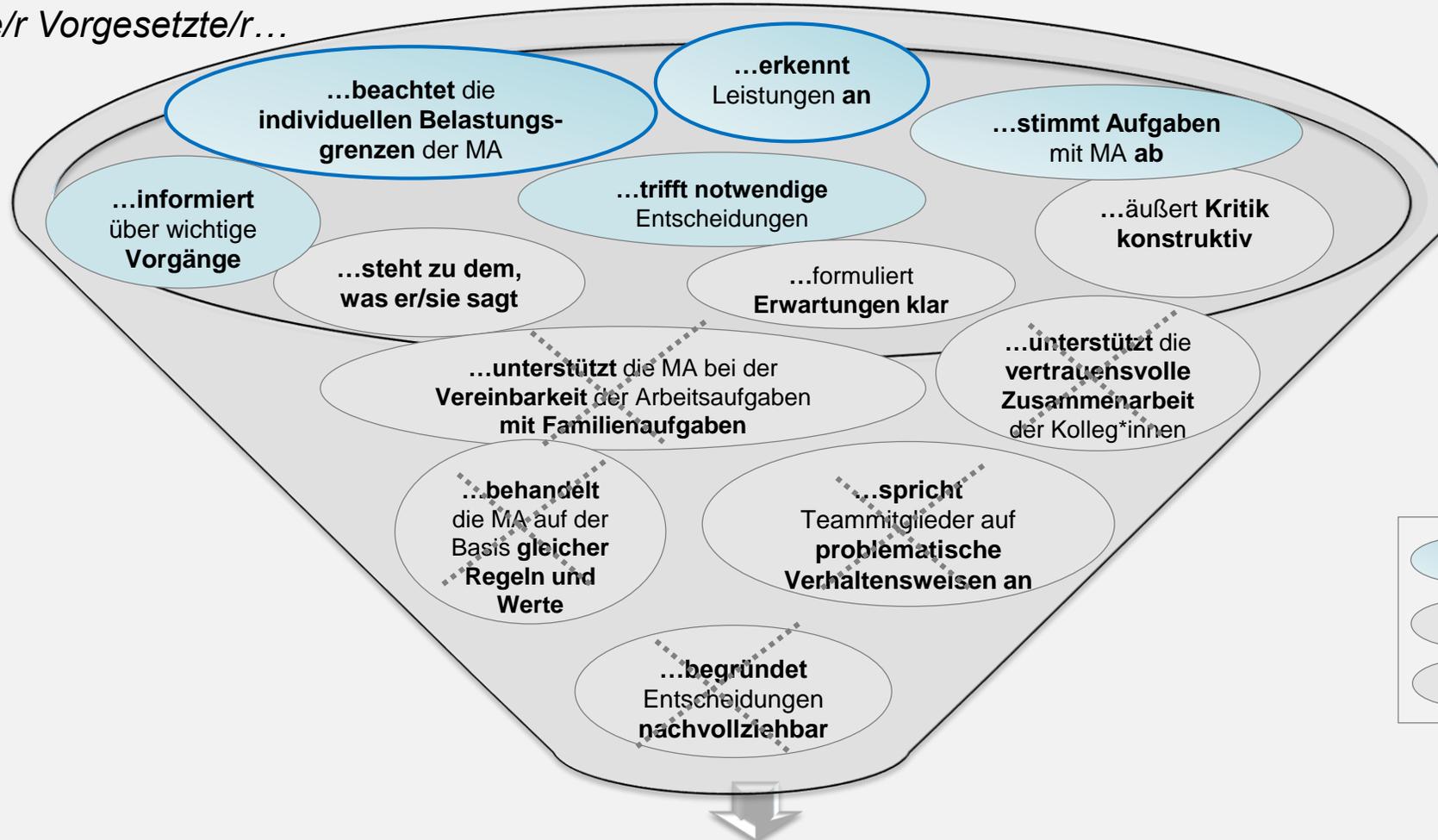
Stichprobe	Universitäten	(Fach-) Hochschulen
Professor*innen	831	1.084
Wiss. Mitarbeitende	5.122	1.001
Technik/Verwaltung in wiss. Einrichtungen	2.522	842
Technik/Verwaltung (Zentrale)	2.759	1.483
Technik/Verwaltung <i>(keine Spezifizierung)</i>	1.648	0
Gesamt	12.882	4.410

Einflussfaktoren von Führung auf psychische Gesundheit



Mitarbeiterorientierung/Information – Einflussfaktoren auf psychische Gesundheit Universitäten

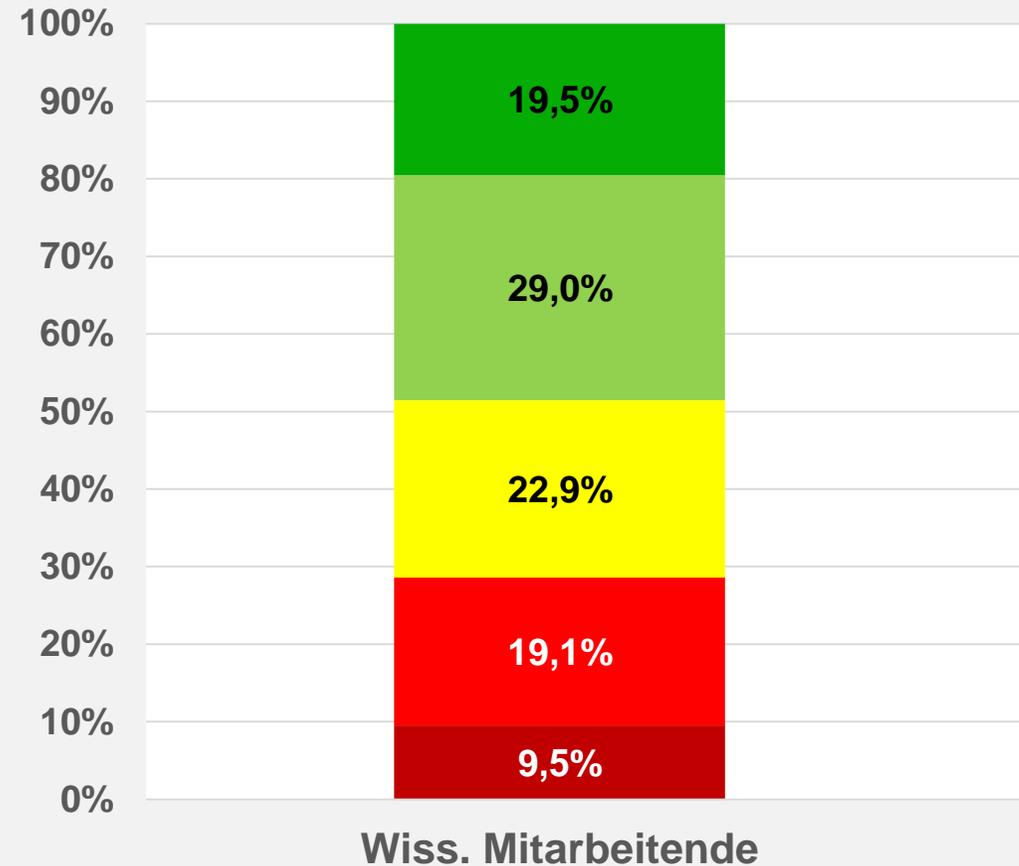
Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...



Psychische Gesundheit

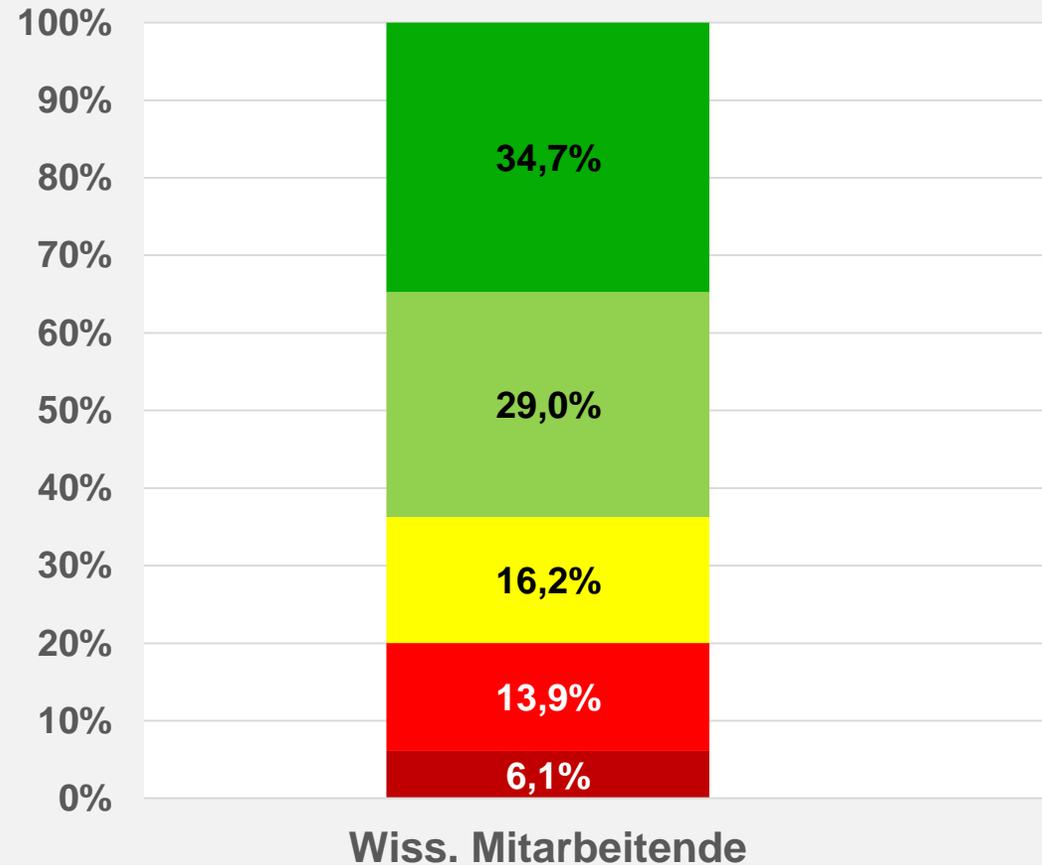
Universitäten

Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r beachtet die individuellen Belastungsgrenzen der Mitarbeiter*innen.



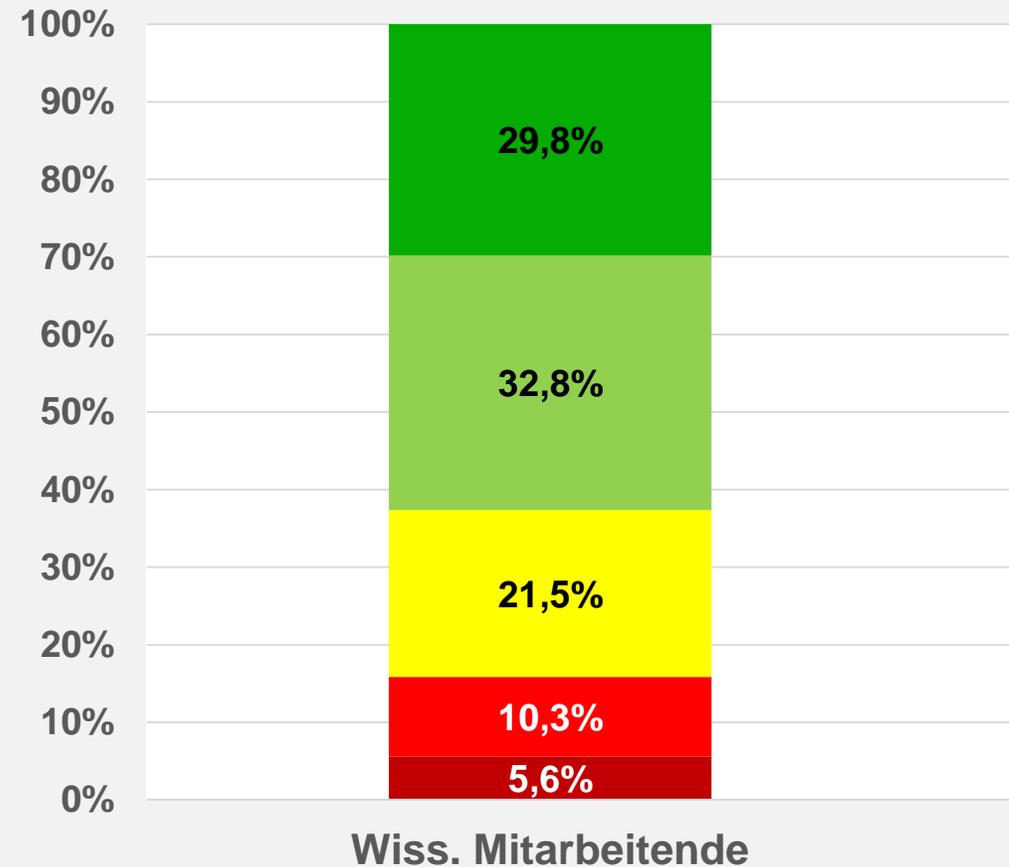
(Fach-) Hochschulen

Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r beachtet die individuellen Belastungsgrenzen der Mitarbeiter*innen.



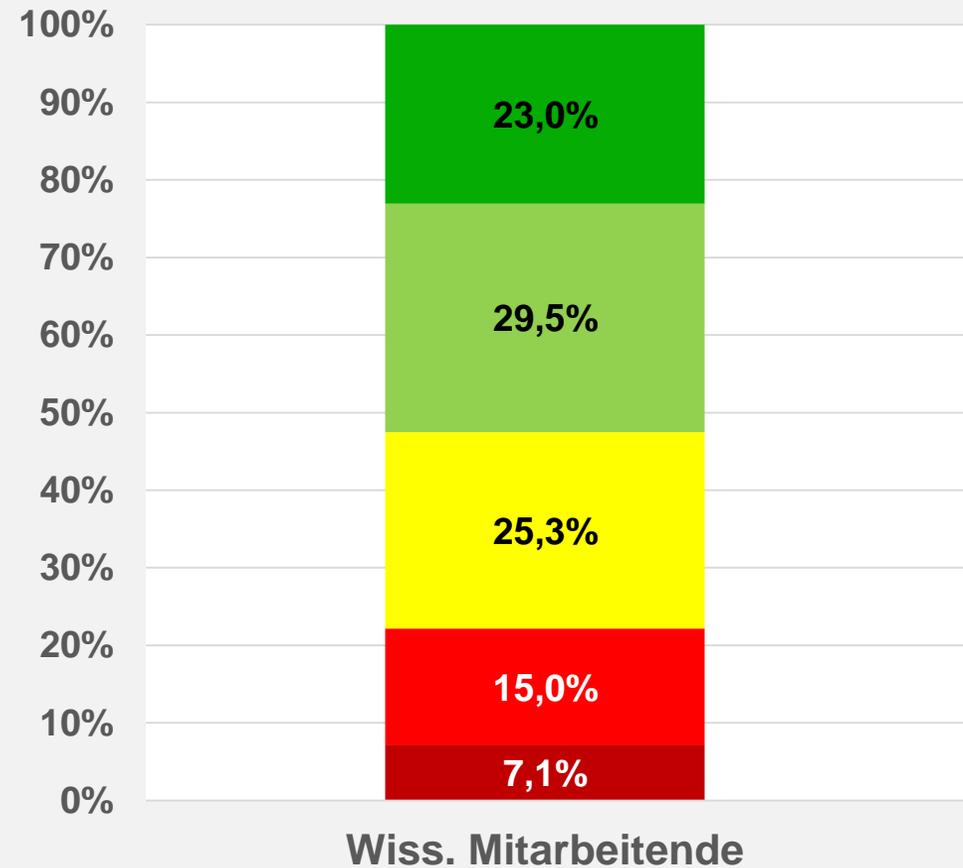
Universitäten

Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r erkennt meine Leistungen an.

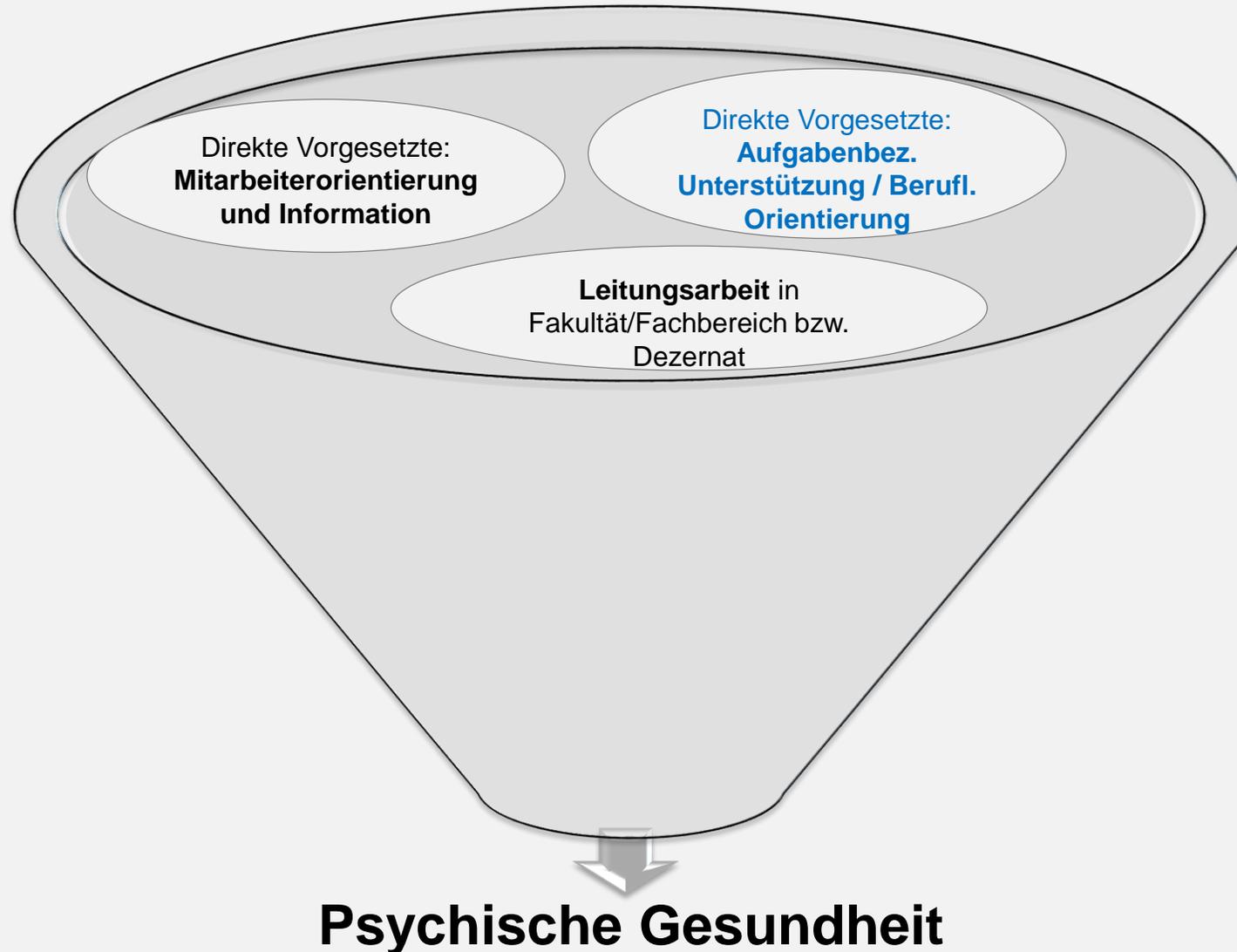


Universitäten

Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r stimmt meine Aufgaben mit mir ab.

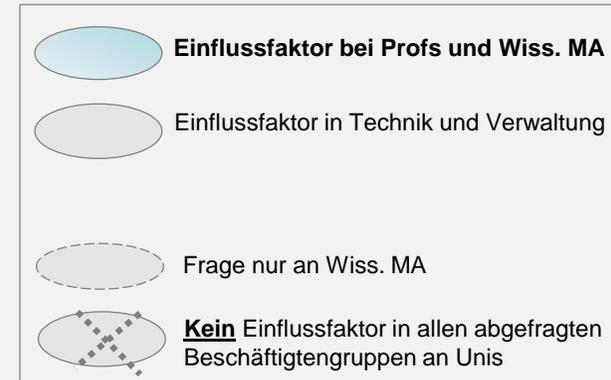
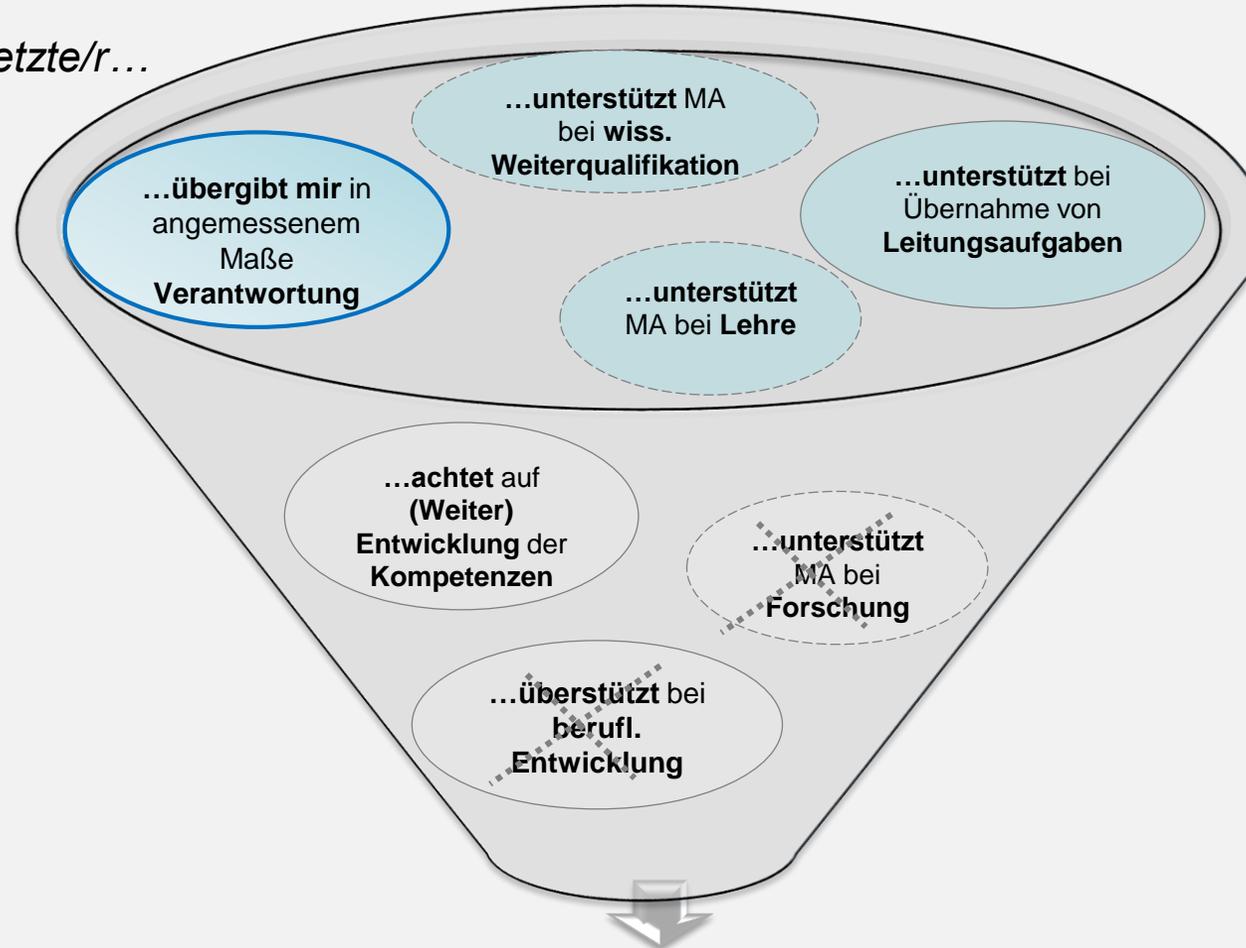


Einflussfaktoren von Führung auf psychische Gesundheit



Unterstützung/Berufliche Entwicklung – Einflussfaktoren auf psychische Gesundheit Universitäten

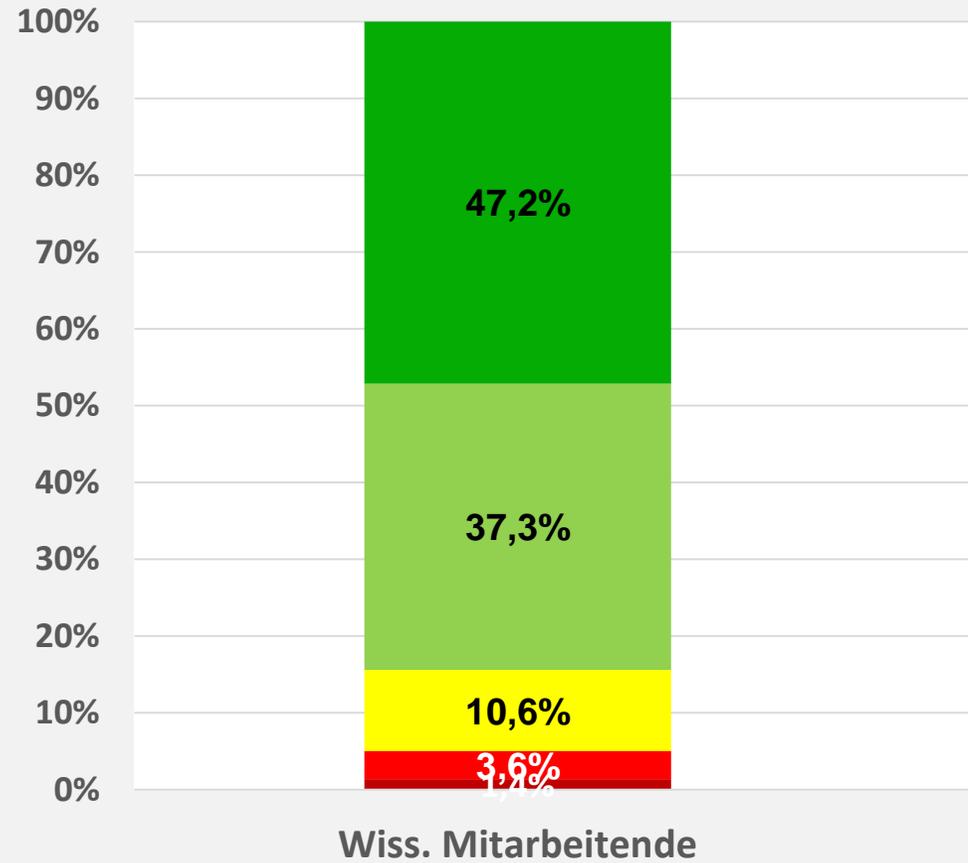
Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...



Psychische Gesundheit

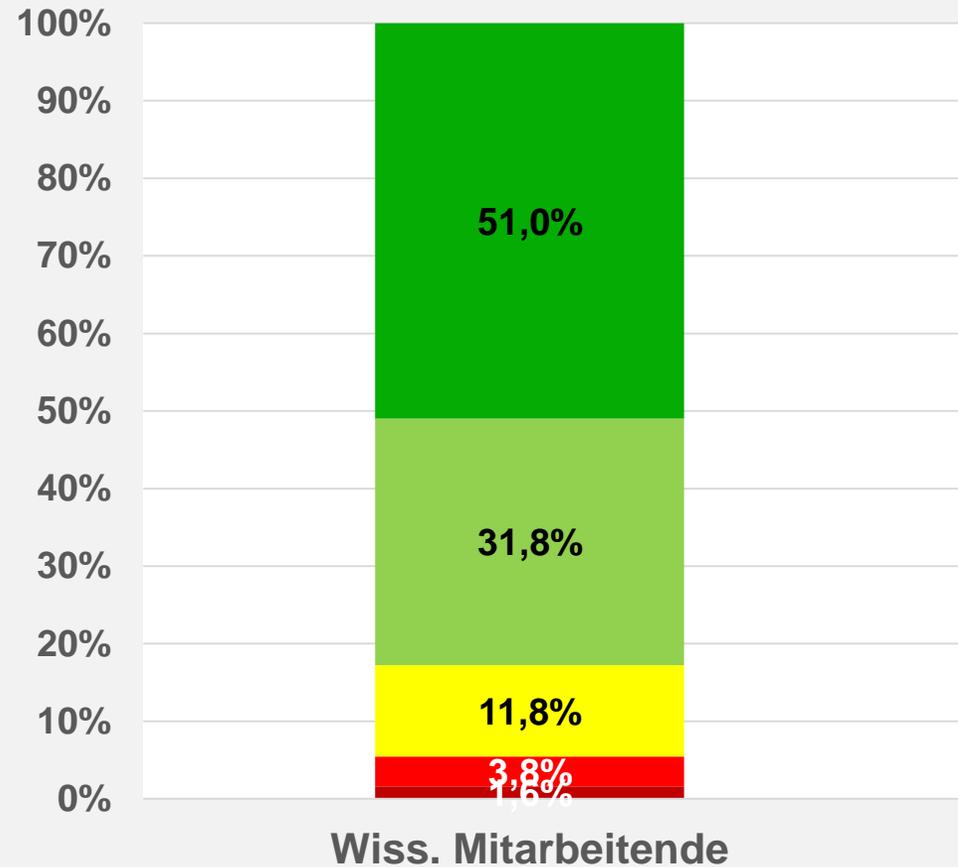
Universitäten

Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r übergibt mir in einem angemessenen Maße Verantwortung.

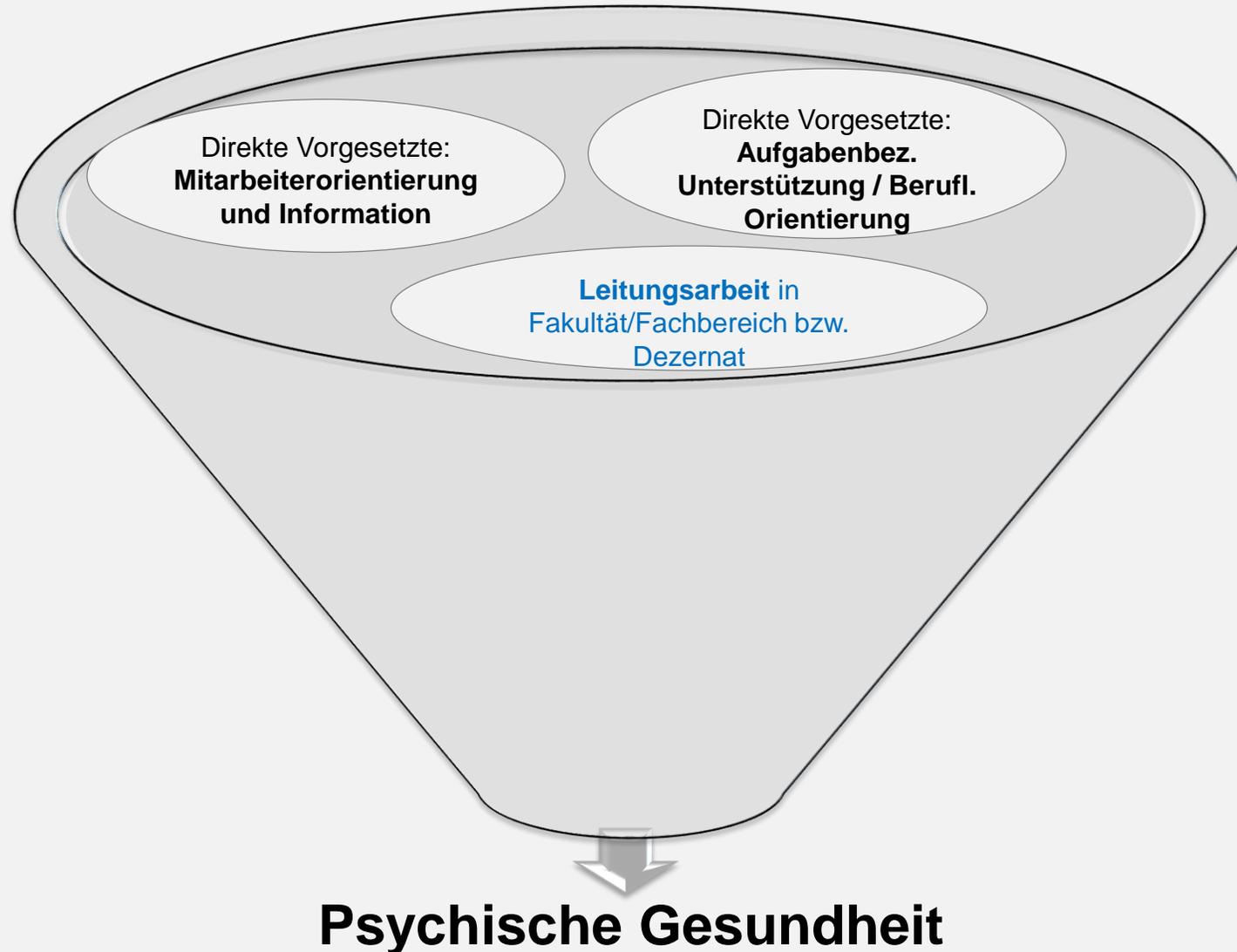


(Fach-) Hochschulen

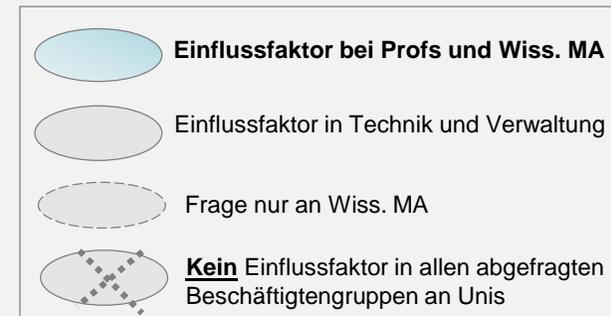
Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r übergibt mir in einem angemessenen Maße Verantwortung.



Einflussfaktoren von Führung auf psychische Gesundheit

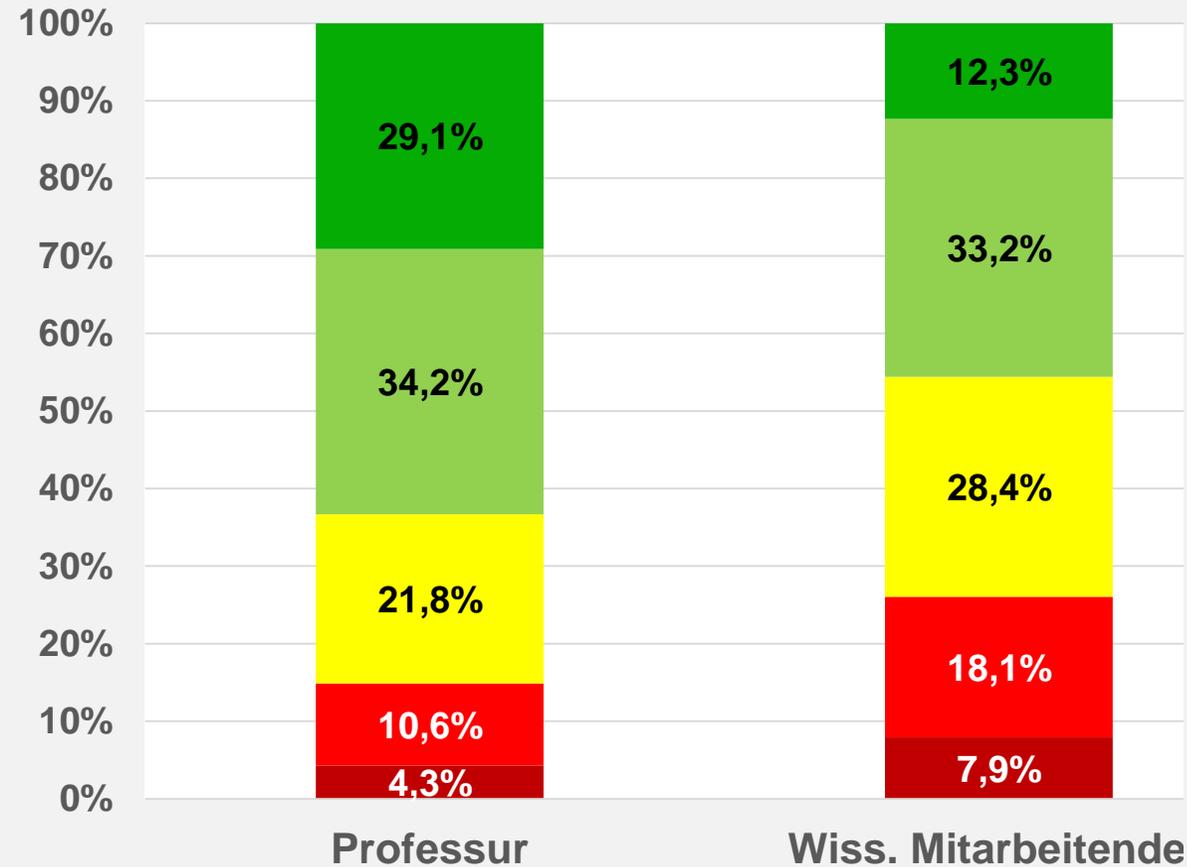


Leitungsarbeit Ebene Dekanat/Dezernat – Einflussfaktoren auf psychische Gesundheit Universitäten



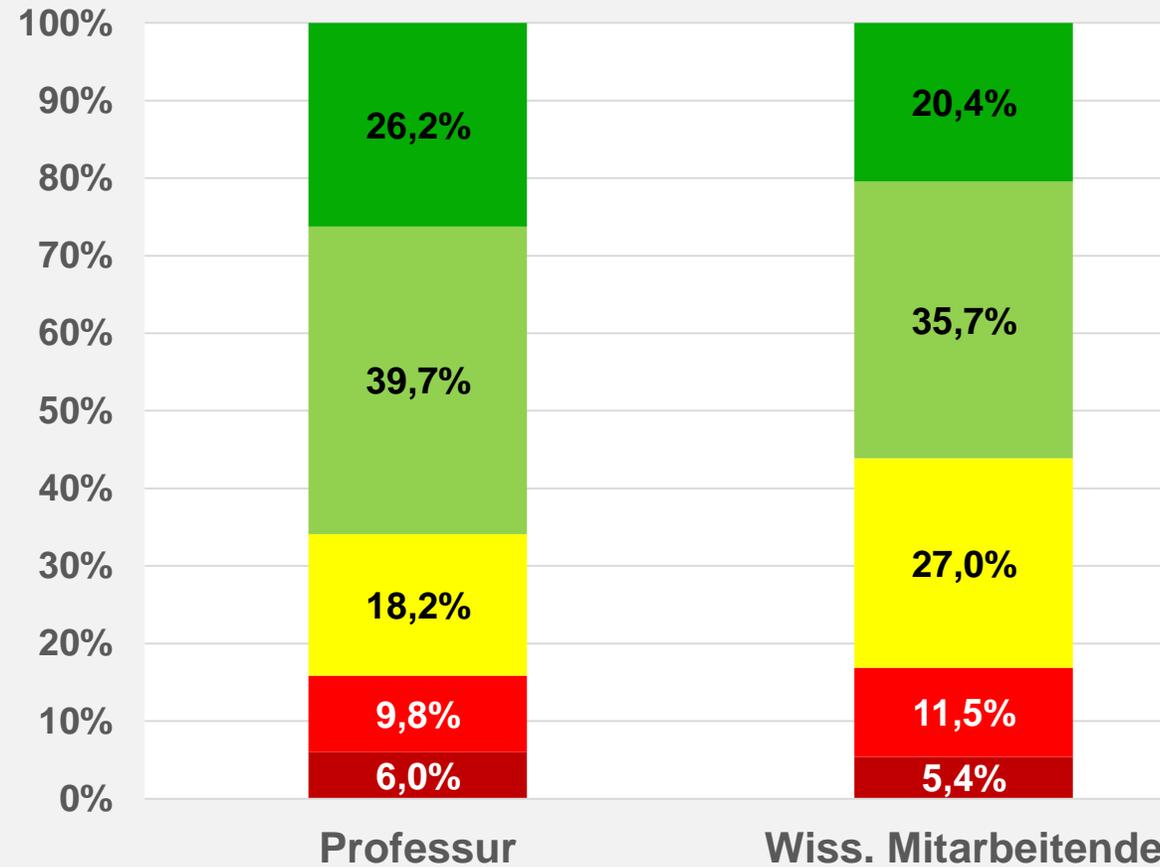
Universitäten

Die Leistungen meines Arbeitsbereichs werden von der Leitung meines Fachbereichs/meiner Fakultät anerkannt.



(Fach-) Hochschulen

Die Leistungen meines Arbeitsbereichs werden von der Leitung meines Fachbereichs anerkannt.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

„Mensch sein heißt ja niemals, nun einmal so und nicht anders sein müssen,
Mensch sein heißt immer, immer auch anders werden können.“ *Viktor Frankl*