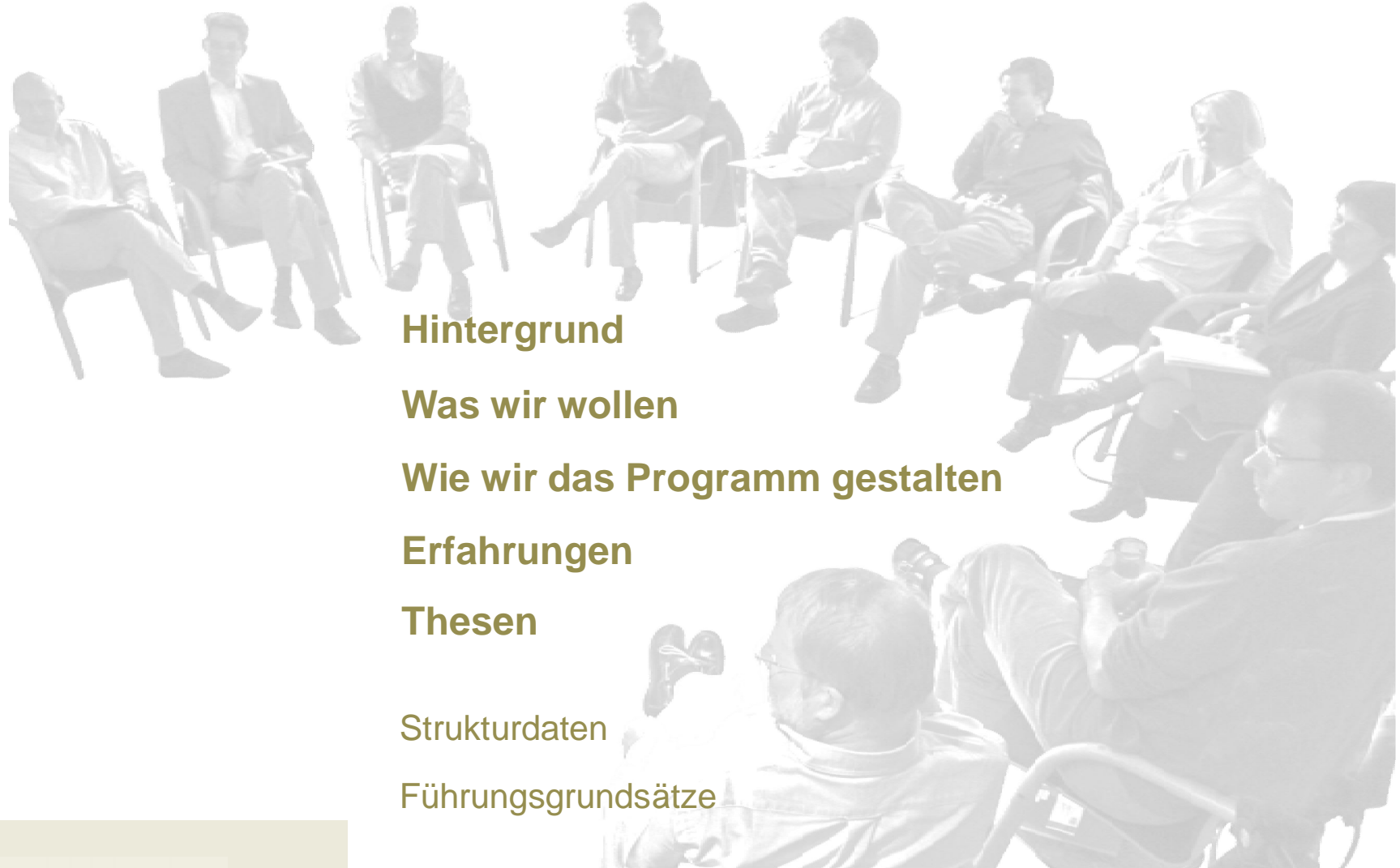




Personalentwicklung von neu berufenen (Junior-) Professorinnen und Professoren in der Universität Bremen

Agenda



Hintergrund

Was wir wollen

Wie wir das Programm gestalten

Erfahrungen

Thesen

Strukturdaten

Führungsgrundsätze

Studienstrukturreform - erhöhter Wettbewerb - geringe finanzielle Ausstattung

- **Die Hochschullandschaft verändert sich rasant.**
- **Die Studienstrukturreform und ein erhöhter Wettbewerb in Forschung und Lehre verlangen mehr Profilierung und strategische Ausrichtung.**



Das bedeutet:

- Universitäten und Hochschulen müssen sich strategisch positionieren.
- Die Positionierung erfolgt über die Profilierung von Forschung und Lehre.
- Universitäten und Hochschulen sind vermehrt gefordert, als Institution zielbezogen zu agieren, in Lehre und Forschung aktiv zu steuern und ihre Ressourcen zu mobilisieren.

Die Personalentwicklung ist einer der Erfolgsfaktoren in diesem Prozess der Neuorientierung und Umstrukturierung.

Herausforderungen für die PE:

Strategie und Profilierung unterstützen - Identifikation und Kompetenzen fördern.



- Der Wettbewerb um wissenschaftlichen Talente und „Leuchttürme“ wird über die Attraktivität einer Universität/ Hochschule in Forschung und Lehre entschieden.
- Die gewünschten akademischen Führungskräfte werden die Universitäten und Hochschulen nur dann bekommen, wenn sie ihnen vielfältige, zukunftsgerichtete Entwicklungsmöglichkeiten anbieten.
- Organisationsleistungen werden im wissenschaftlichen Wettbewerb zunehmend erfolgsbestimmend. Sie ergänzen die bisherige Praxis der individuellen Fokussierung von wissenschaftlicher Leistung und Erfolg.

Die Personalentwicklung ist einer der Erfolgsfaktoren in diesem Prozess der Neuorientierung und Umstrukturierung.

Herausforderungen der PE:

Was wir wollen

Zielgerichtete konstruktive MitarbeiterInnenführung fördern



- Der Prozess der Hochschulentwicklung und strategischen Positionierung in Forschung und Lehre erfordert Führungskompetenzen.
- Führungskompetenz ist für eine wissenschaftliche Karriere ebenso wichtig wie wissenschaftliche Expertise und didaktische Qualifikationen.
- Die Qualität von Führung beeinflusst die Positionierung einer Universität oder Hochschule im wissenschaftlichen Wettbewerb.

Herausforderungen der PE:

Zielgerichtete konstruktive MitarbeiterInnenführung fördern

Führungskompetenzen für akademische Führungskräfte

- die souveräne Personalführung
- die Übernahme von Verantwortung für Teams und Forschergruppen
- Organisationstalent und die Bereitschaft aktiv zu steuern
- die Fähigkeit wirksame Entscheidungen zu fällen und zu verantworten
- die Bereitschaft und Fähigkeit, notwendige Prioritäten zu setzen
- das Vermitteln zwischen unterschiedlichen Interessen und Wertvorstellungen
- die Koordination und Verantwortung kompletter Forschungs- und Studienprogramme
- die verantwortliche Vertretung der Universität nach „außen“

Das komplexe Kompetenzprofil vermittelt sich nicht von selbst!



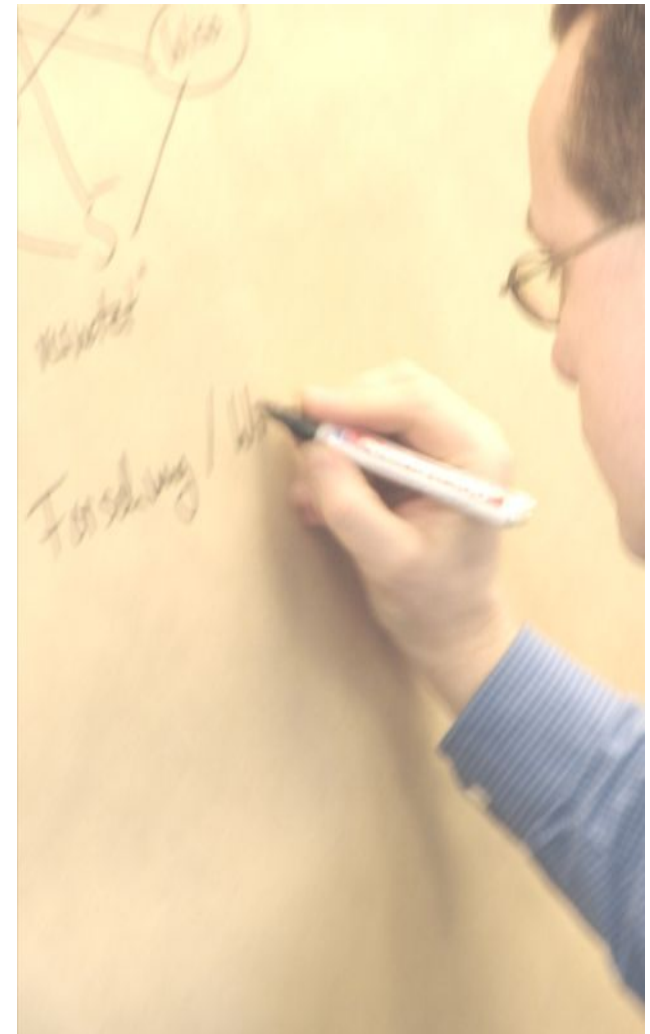
Träger der Veränderung:

Die neuen akademischen Führungskräfte

Ein neues Rollenverständnis für eine neue Generation von ProfessorInnen:

- Sie sind Ideen- und Impulsgeber für Qualitätsentwicklung, Positionierung und Veränderung in den Hochschulen.
- Sie sind die Träger und die Verantwortlichen der künftigen Hochschulentwicklung.
- Sie werden kreativ und innovativ Forschung und Lehre gestalten und profilieren.
- Sie werden die Hochschulstrukturen erfolgreich entwickeln und nachhaltig prägen.

Die Begleitung und Förderung dieser akademischen Führungskräfte sind Investitionen in die Zukunft!



Das notwendige

Kompetenzprofil der Professorinnen und Professoren ist sehr komplex

Die Rollen als:

- Forschende
- Lehrende
- LeiterInnen einer Forschungsgruppe
- Mitglied der Akademischen Selbstverwaltung

müssen kompetent ausgefüllt werden



Die Begleitung und Förderung neu berufener ProfessorInnen

Wie wir das Programm gestalten



Instrumente und Maßnahmen

- **Mentoring** durch ausgewählte WissenschaftlerInnen der Universität zur Erleichterung des Ankommens und der Förderung der Integration.
- **Coaching** zur Reflexion der eigenen Situation und zum Bewusstmachen von Perspektiven und eigenen Stärken.
- **Workshops** zur Förderung der Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten, zum Herausarbeiten lösungsorientierter Strategien im Umgang mit Konflikten und zum Kennenlernen relevanter Universitätsprozesse.
- **Vernetzung/ Dialog** mit Trägern aktiver Führungsrollen in der Universität (Dekane, Rektor, KonrektorInnen, Kanzler) zur Förderung eines gemeinsamen Commitments
- **Individuelle Förderung und Beratung**

Die Begleitung erleichtert das Ankommen!

Die Begleitung und Förderung neu berufener ProfessorInnen

Die Begleitung und Förderung zielt auf die

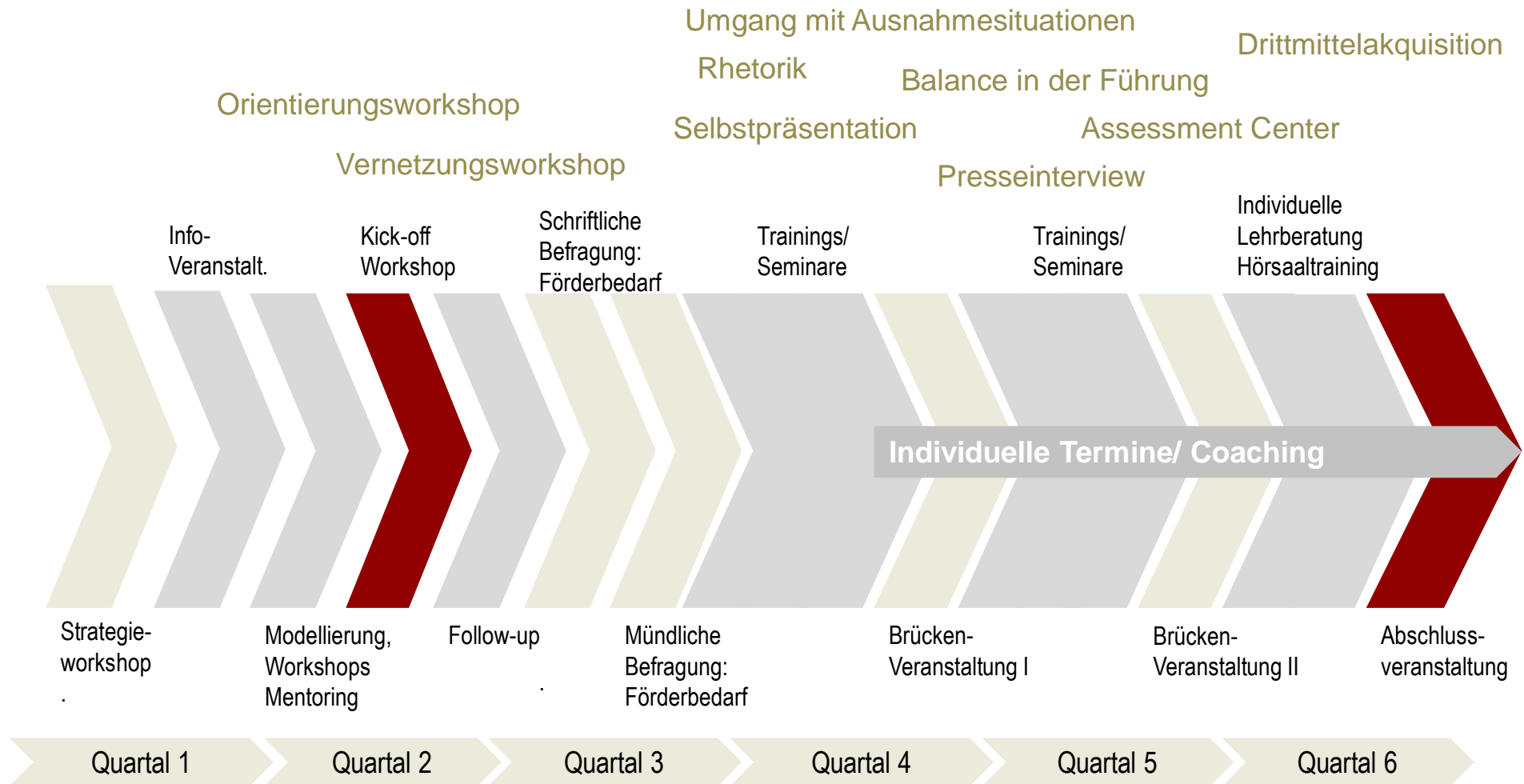
- Vermittlung von informellem Wissen
 - über Kooperations- und Kommunikationsprozesse und über „Spielregeln“ und Orientierungen.
- Förderung von Erfahrungsaustausch und fachübergreifender Vernetzung.
- Integration in Fachbereichsstrukturen und -kulturen.
- Entwicklung sozialer Kompetenzen
 - Teamfähigkeit unterstützen
 - Verantwortungs- und Leitungsbereitschaft fördern
 - Moderations- Kommunikationskompetenz.

Gleichzeitig wird die Positionierung und Profilierung in der Universität unterstützt!



Prozessablauf:

18 Monate Begleitung und Förderung von Neuberufenen



**Kritische Erfolgsfaktoren,
die die Begleitung und Förderung von Neuberufenen unterstützen**



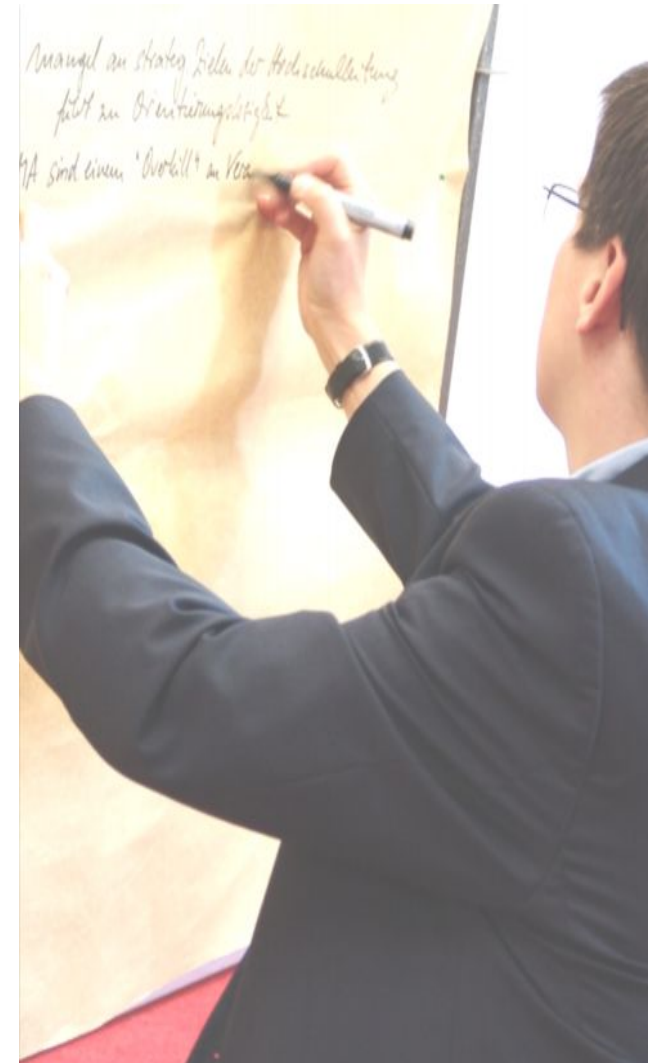
Positiv auf die Begleitung und Förderung haben gewirkt:

- die klare Positionierung der Universitätsleitung
- die Offenheit und Bereitschaft der Dekane, PE-Verantwortung für „ihre“ Neuberufenen zu übernehmen
- das klare Rollenverständnis des Rektorats und der Dekane
- die konsolidierte PE-Kultur mit hoher Kontinuität
- der universitätsinterne Konsens über die Begleitung und Förderung der Neuberufenen
- die Bereitschaft der ProfessorInnen, Neuberufene zu unterstützen
- die Sensibilisierung für die „besondere Situation“ Neuberufener
- das ausgeprägte Interesse der Beteiligten an der Universität Bremen

Kritische Erfolgsfaktoren, die das Förderprogramm unterstützen

Positiv auf die Neuberufenen haben gewirkt

- das ausgeprägte Interesse der Neuberufenen an Begleitung und Förderung
- die aktive Unterstützung durch Universitätsleitung und Dekane
- das Vertrauen in die Maßnahmen und Prozesse (plausibilisiert durch eine langjährige Kontinuität und Professionalität der Personalentwicklung)
- das offene Kommunikations- und Kooperationsklima
- die persönliche Ansprache
- die Vernetzung und der Austausch
- die „passenden“ Maßnahmen und Instrumente mit genügendem Raum für eine individuelle Förderung
- die externe Moderation



**Kritische Erfolgsfaktoren,
die die Umsetzung dieses Förderprogramms belastet haben**



Kritisch war

- die knappe Zeit für vorlaufende Informationen über das Förderprogramm und für die Organisation von Beteiligung
- die nicht hinreichende Rollenklärung und Sensibilisierung bei den Programmbeteiligten (insbesondere bei den MentorInnen)
- die Skepsis im Hinblick auf das enge Zeitfenster und die Umsetzung der offerierten Maßnahmen
- diffuse Ängste vor einer Dominanz des Rektorats
- die hohe Zeitbelastung der Neuberufenen
- ein anfängliches Misstrauen gegenüber der externen Moderation

**Kritische Erfolgsfaktoren,
die bei der Umsetzung der Begleitung und Förderung von Neuberufenen
beachtet werden sollten**



Beachtet werden sollten:

- die Unterschiedlichkeit der Fachkulturen
- das auf Autarkie gerichtete Selbstverständnis Einzelner („Das können wir alleine!“)
- die individuellen Erwartungen der Beteiligten
- eine möglicherweise anfänglich begrenzte Bereitschaft der MentorInnen, vorlaufend ihre besondere Rolle zu klären und Spielregeln des Mentorings gemeinsam abzustimmen
- die unmittelbare Zeitkonkurrenz der Maßnahmen mit anderen Aufgaben und Anforderungen



- Das Rollenverständnis als akademische Führungskraft, die entsprechende Werteorientierung und die Identifikation mit der „eigenen Hochschule“, kann nur durch einen intensiven Prozess der Kommunikation, Vernetzung und Verortung mobilisiert werden.
- Eine systematische und zielgerichtete Personalentwicklung für akademische Führungskräfte setzt wesentliche Impulse
 - └ für die Qualität und Entwicklung in Forschung und Lehre und
 - └ für die Positionierung und Profilierung einer Hochschule.

Empfehlung:

Nicht alle Entwicklungsschritte sind planbar.

Eine sinnvolle Balance zwischen gezielter Förderung, selbst organisierter Entwicklung und individuellem Lernen ist sinnvoll.



**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!**

Universität Bremen

Strukturdaten 2008



- 1.882 Wissenschaftler/innen (297 Prof.)
- 19.450 Studierende
- 1.266 Mitarbeiter/innen in VW + T
- 244 Mio. € Gesamthaushalt
davon
- 73 Mio. € Drittmittel
- 12 Fachbereiche der Lehre und Forschung
- 6 Sonderforschungsbereiche der Deutschen Forschungsgemeinschaft
- 1 DFG Forschungszentrum
- 1 Exzellenzcluster + 2 Graduiertenschulen
- ca. 120 Forschungsinstitute, Graduiertenkollegs etc.



Führungsgrundsätze der Universität Bremen

1. Unsere Arbeit ist Dienstleistung im Interesse der Gesamtziele unserer Universität. Unsere Leistungen bieten wir offen an.
2. Wir fördern konsequent ergebnisorientiertes Denken und Handeln i.S. des Unternehmens Universität.
3. Wir fördern eigenverantwortliches und selbständiges Handeln durch die Delegation von Aufgaben und die Übertragung klarer Kompetenz- und Verantwortungsbereiche.
4. Wir vereinbaren Ziele und sichern damit Kooperationen und eine gemeinsame und abgestimmte Orientierung.
5. Durch die aktive Förderung von Teamarbeit entwickeln wir effektive Kooperationen miteinander, die durch Respekt, Fairness und ein hohes Maß an Kritikfähigkeit gekennzeichnet sind.
6. Durch klare Handlungsrahmen, die Offenlegung von Entscheidungskriterien, offene und direkte Information und frühzeitige Einbeziehung unserer Mitarbeiter/innen ermöglichen wir eine hohe Qualität von Entscheidung und Verantwortung.
7. Wir suchen neue Wege zur Lösung von Problemen gemeinsam mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und stützen unsere Entscheidungen auf unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
8. Wir fordern und fördern unsere Mitarbeiter/innen durch eine angemessene Aufgaben- und Kompetenzübertragung.
9. Wir unterstützen unsere Mitarbeiter/innen bei der Entwicklung von Lösungen.
10. Wir fördern die Kompetenz unserer Mitarbeiter/innen durch gezielte Qualifikationsmaßnahmen.
11. Wir ermöglichen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine persönliche, individuell abgestimmte Weiterentwicklung auf der Grundlage einer leistungsorientierten Bewertung und Beurteilung.
12. Wir sind bereit, Konflikte offen und direkt miteinander auszutragen.
13. Wir holen uns Rückmeldung bezogen auf unsere Leistung, unser Verhalten und insbesondere unsere persönliche Glaubwürdigkeit.
14. Wir überprüfen und verbessern unsere Strukturen und Abläufe, Prozesse und Leistungen kontinuierlich im Hinblick auf die Unterstützung der universitären Aufgaben und Ziele.

Stand: Juli 1998