

Akademisches Personalmanagement

**Wie kann Führung gelernt werden?
Anregungen vom 1. Genshagener Führungskolleg**

**Dr. Norbert Sack
Berlin, 17. Februar 2009**

1. Genshagener Führungskolleg - 10.-12. April 2009



HRK Hochschulrektorenkonferenz
Die Stimme der Hochschulen



**Egon
Zehnder
International**

Fünf Thesen zur Führung akademischer Organisationen

- ① **Kompetenzprofil** „...wir brauchen einen starken, schwachen, repräsentativen Rektor mit einem exzellenten Forschungs-Track-Record, hoher wissenschaftlicher Reputation, Leuchtturmwirkung, stark integrativen Fähigkeiten, guter politischer Vernetzung und klarer Vision...“
→ **Hochschulspezifische Definition eines Kompetenz-Sollprofils**
- ② **Kandidatengewinnung** „...ich würde mich niemals auf eine Ausschreibung bewerben...“
→ **Optimierte Identifikation und Ausschöpfung des Pools potenzieller Kandidaten**
- ③ **Kandidatenauswahl** „...und dann kamen Männer mit dunklen Anzügen in mein Zimmer...“
→ **Professionalisierung der Auswahl von Führungskräften im Hochschul- & Wissenschaftsbereich**
- ④ **Kompetenzentwicklung** „...die beste Vorbereitung auf mein Rektorat war meine Kindheit in einer Pfarrersfamilie...“
→ **Vorbereitung auf eine große wissenschaftliche Führungsaufgabe**
- ⑤ **Führung** „...eine Hochschule verwalten kann (fast) jeder...“
→ **Führen ohne Sanktionsmöglichkeiten und ohne Mittelmanagement**

① Ein explizites, situationsspezifisches Soll-Kompetenzprofil ist die Messlatte

Beispiel

	1	2	3	4	5	6	7
Ergebnisorientierung	Erfüllt gestellte Aufgaben	Bemüht sich, gute Ergebnisse zu liefern	Liefert gute Ergebnisse	Liefert Ergebnisse jenseits der Erwartungen	Strebt kompromisslos nach besserer Leistung	Liefert „best in class“ business performance	Setzt neue Performance-Maßstäbe für die Branche
Mitarbeiterführung	Praktiziert dirigistischen Ansatz	Erläutert Handlungsrahmen	Lässt Input von Mitarbeitern zu	Bindet Team in Problemlösung ein	Befähigt Team zur Übernahme von Verantwortung	Motiviert Teams zu Höchstleistung	Prägt Hochleistungskultur
Teamorientierte Zusammenarbeit & Beeinflussung	Reagiert auf Anfragen	Unterstützt Kollegen	Kooperiert aktiv mit Kollegen	Motiviert andere zur Kooperation	Initiiert und prägt Zusammenarbeit	Etabliert eine Kultur der Zusammenarbeit	Schafft neuartige, innovative Partnerschaften
Strategische Orientierung	Versteht unmittelbare Themen	Erkennt Möglichkeiten für kurzfristige Veränderungen	Setzt mittelfristige Prioritäten	Formuliert Strategie für eigenen Bereich	Prägt Gesamtstrategie oder Branche	Entwickelt wirkungsvolle Gesamtstrategie	Entwickelt im Grundsatz neue, bahnbrechende Strategien in Key Player Umgebung
Veränderungsmanagement	Neutral gegenüber Veränderungen	Akzeptiert die Notwendigkeit von Veränderungen	Unterstützt Veränderungsprozesse	Vertritt Veränderungen	Bringt andere dazu, Veränderungen zu akzeptieren	Schafft organisationsweites Momentum für Wandel	Verankert eine Veränderungskultur
Organisationsentwicklung	Stellt Probleme heraus, bietet aber keine Lösungen	Bietet allgemeine Unterstützung in Bezug auf Entwicklung	Motiviert Mitarbeiter aktiv, sich zu entwickeln	Bietet strukturierte individuelle Unterstützung	Arbeitet systematisch an der Weiterentwicklung des eigenen Teams	Baut die Fähigkeiten der Organisation aus, auch jenseits des eigenen Teams	Unterhält eine Talent Management Kultur im gesamten Unternehmen
Kundenorientierung	Geht auf den Kunden ein	Besitzt Grundverständnis über die Kundenbedürfnisse	Erfüllt die Kundenbedürfnisse im Rahmen des jeweiligen Produkt-/Leistungsangebots	Kennt die Kundenperspektive und antizipiert auf dieser Basis Kundenbedürfnisse	Bemüht sich kontinuierlich, für den Kunden einen Mehrwert zu schaffen	Baut starke, nachhaltige Kundenbeziehungen auf	Nutzt die Kundenbeziehung, um für beide Seiten dauerhaft Vorteile zu erzielen
Fachkompetenz	Hat relevante praktische Erfahrung	Besitzt ausgewiesenes Spezialwissen	Vertieft Fachkenntnisse kontinuierlich	Verbindet Fachwissen mit Gesamtorganisationsperspektive	Bringt Expertise aktiv zur Wirkung	Agiert als Experte und Partner der Bereiche	Treibt Organisationsentwicklung durch eigene Expertise

② Suchstrategie

Systematische Recherche

- **Erstellung Liste Zielorganisationen**
- **Identifizierung von Kandidaten**
- **Direktansprache potentieller Kandidaten**

Sourcing

- **Aktivierung des relevanten Netzwerkes im Hochschul-, Forschungs- und Industrieumfeld**
- **Direktansprache potentieller Kandidaten**

Anzeigen

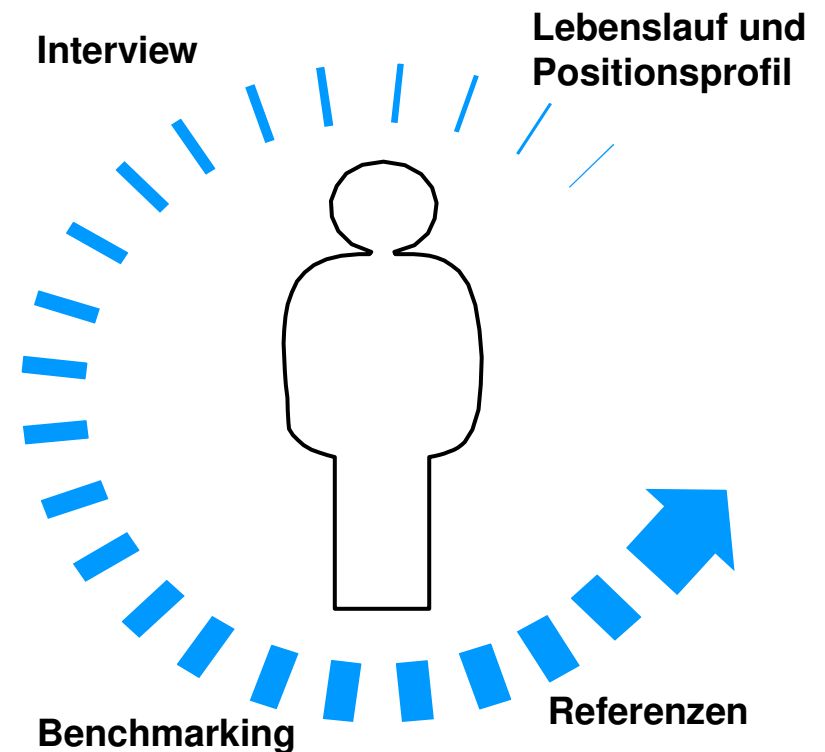
- **Attraktion von Bewerbungen über geeignete Medien**
- **Direktansprache potentieller Kandidaten**

③ Die Evaluierung potentieller Kandidaten erfolgt in einem strukturierten Prozess nach einem Kompetenzmodell

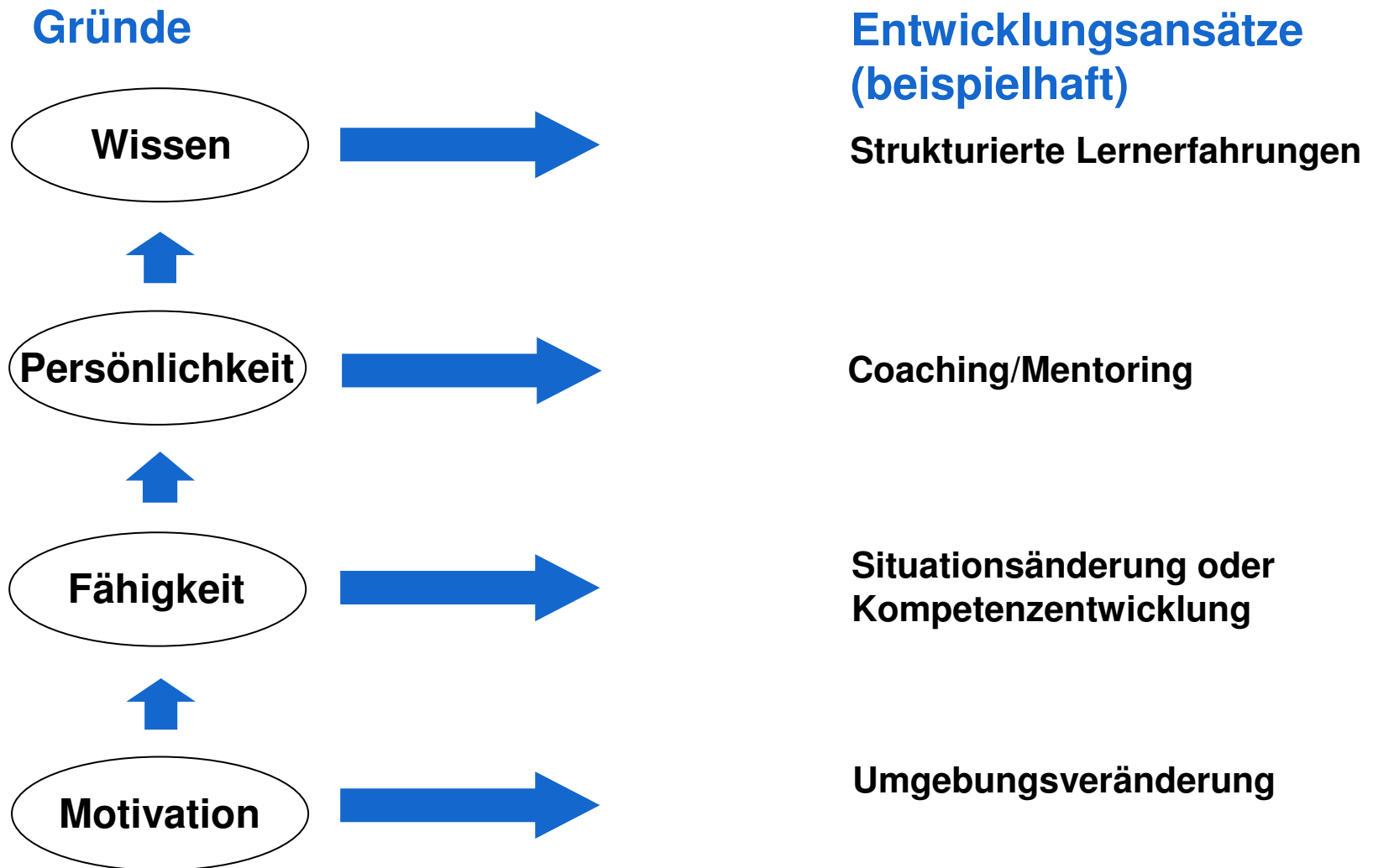
MODEL OF COMPETENCE

	1	2	3	4	5	6	7
Fachkompetenz	■	■	■	■	■		
Teamarbeit	■	■	■	■			
Mitarbeiterführung	■	■					
Mitarbeiterentwicklung	■	■	■				
Interkulturelle Kompetenz	■	■	■				
Kundenorientierung	■	■	■	■			
Veränderungsmanagement	■	■	■	■	■		
Strategische Orientierung	■	■	■				
Ergebnisorientierung	■	■	■	■			

Evaluierungsprozess

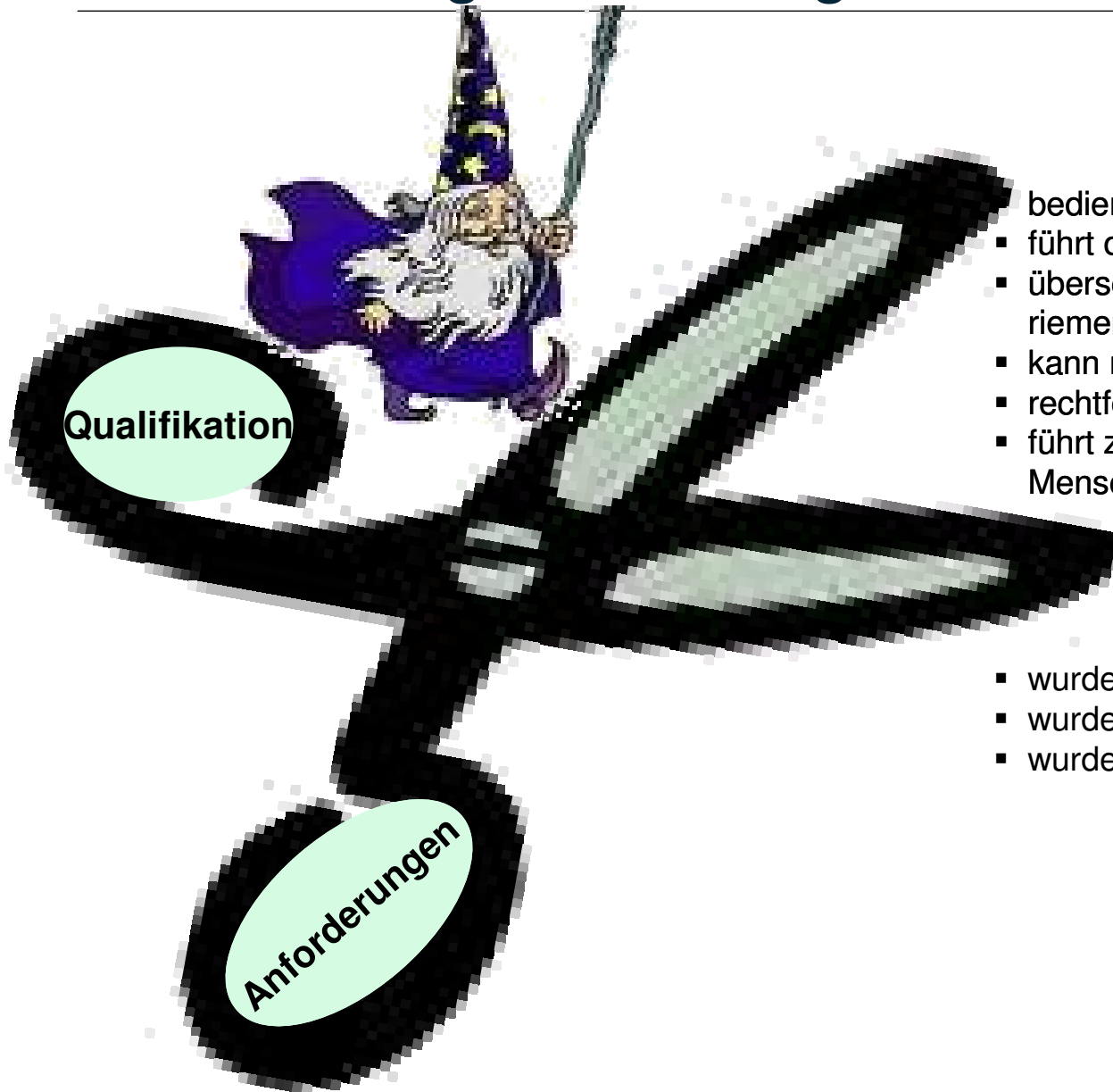


④ Was sind die Ursachen für eine Kompetenzlücke?



⑤ Die Hochschulführung oder „Erwartungen an ein ungeförderertes Genie“

„Leicht“ übertrieben



- bedient multiple Zielwelten
 - führt ohne Sanktionsmöglichkeiten
 - übersetzt Veränderungen ohne Transmissionsriemen (Middle Management)
 - kann nur unattraktive Gehälter zahlen
 - rechtfertigt sich in Interessensgremien
 - führt zwar motivierte, aber veränderungsresistente Menschen
-
- wurde nicht systematisch „entdeckt“
 - wurde nicht systematisch evaluiert
 - wurde nicht systematisch qualifiziert