

Förderung zwischen Führung und Betreuung:

Möglichkeiten zur Unterstützung der Laufbahn- und Kompetenzentwicklung im Kontext einer Universität

Prof. Dr. Niclas Schaper

Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Paderborn



Gliederung:

1. Förderung von Mitarbeiter/innen in einer Universität:
Führungs- und Betreuungsrollen sowie Erwartungen der Mitarbeiter/-innen
2. Besondere Rahmenbedingungen an der Universität und Dilemmata der Mitarbeiterförderung
3. Kompetenzanforderungen und Instrumente bei der Mitarbeiterförderung
4. Möglichkeiten zur Unterstützung der Laufbahn- und Kompetenzentwicklung im Kontext einer Universität
5. Fazit

Welche Rollen und Erwartungen werden an Führungskräfte in einer Universität gestellt?

- Professor/innen sollen...
 - exzellente Forscher in ihrem Fachgebiet sein
 - exzellente Lehrende in ihrem Fach sein
 - professionelle Betreuer und Führungskräfte ihrer Studierenden und Mitarbeiter/innen sein
 - professionelle Manager und Entscheider in Leitungsfunktionen und Selbstverwaltungsgremien sein

- Führungskräfte in der universitären Verwaltung sollen...
 - exzellente Fachleute auf ihrem Tätigkeitsgebiet sein
 - professionelle Manager und Entscheider in Bezug auf strategische Fragen der Universität sein
 - professionelle Führungskräfte und Teamleiter/innen der Mitarbeiter/innen sein



Förderung von Mitarbeiter/-innen: Führungs- und Betreuungsrollen

Führungsrollen

Betreuungsrollen

Vorgesetzte/r

AG- bzw.
Teamleiter/in

Projektleiter/in

Koordinator/in

Mentor/in / Förderer/in

Betreuer/in für
Habilitation/innen

Doktorvater/-mutter

Betreuer/in für
Studierende

Was erwarten Mitarbeiter/innen von ihren Vorgesetzten in Bezug auf Mitarbeiterförderung?

- Wertschätzung ihrer Person und ihrer Leistungen
- Offenheit und Gesprächsbereitschaft in Bezug auf Entwicklungsmöglichkeiten
- Beratung der Mitarbeiter/in im Hinblick auf Entwicklungsmöglichkeiten und -perspektiven
- Motivierung und Ermunterung, sich weiterzuentwickeln
- Unterstützung von Wünschen und Initiativen bzgl. Weiterbildung und -entwicklung
- Mitarbeiter/innen Orientierung geben, aber auch Grenzen aufzeigen
- etc.



Besondere Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung und -betreuung an Universitäten

- Befristete Verträge der (wissenschaftlichen) Mitarbeiter/-innen;
 - d.h. geringe Planbarkeit und hohe Unsicherheit bzgl. der Karriereoptionen
(gilt auch in wissenschaftsunterstützenden Bereichen)
- Mehrzahl der Mitarbeiter/innen befinden sich in Qualifikationsphasen (insbes. zur Promotion)
- Hohe Anforderungen und Besonderheiten bei wissenschaftlichen Laufbahnen (z.B. zur Professur)



Besondere Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung und -betreuung an Universitäten

- Hohe Autonomie in Forschung und Lehre sowie geringe Vorgaben und Kontrollen durch wenig entwickelte Leitlinien und Strukturen
- Zusammenarbeit von zwei sehr unterschiedlichen Kulturen gefordert:
 - *Kultur der Verwaltung*: klare Regelungen, Arbeitszeiten und Zuständigkeiten
 - *Kultur der Wissenschaft*: nach Projekten organisiert, wechselnde Mitarbeiterkonstellationen, nicht immer klare Ziele und Abläufe, ungewöhnliche Arbeitszeiten



Dilemmata der Mitarbeiterführung und -betreuung

Dilemmata der Mitarbeiterführung

- Aufgabenorientierung vs. Mitarbeiterorientierung
- Eingehen auf den Einzelfall vs. Gleichbehandlung aller
- Lenkung/Reglementierung vs. Selbstbestimmung/Autonomie
- Zielorientierung vs. Verfahrenorientierung

Dilemmata der Mitarbeiterbetreuung

- Aktivieren/Motivieren vs. Zurückhaltung
- Vorgeben/Strukturieren vs. Gewähren lassen
- Fordern vs. Unterstützen/Hilfestellung geben
- Distanz vs. Nähe



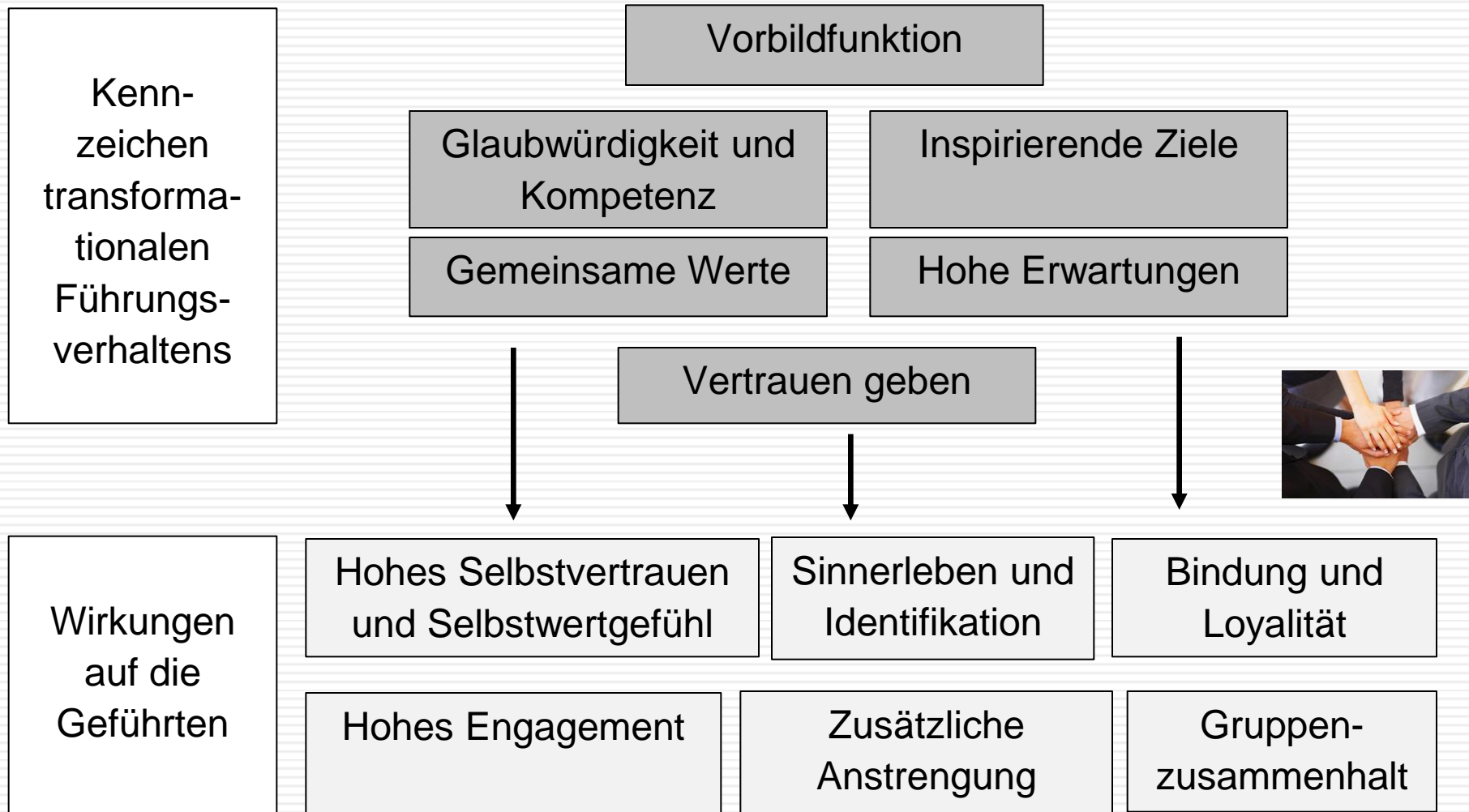
Kompetenzanforderungen und Instrumente der Mitarbeiterförderung

Was kann/sollte eine Führungskraft tun bzw. beherrschen in Bezug auf Mitarbeiterförderung?

- Haltungen und Werte der Mitarbeiterförderung, z.B. ...
 - Wertschätzung, Vertrauen, Potenziale fördern, Fordern und Fördern
- förderungsorientierte Führungsstile und –verhalten (z.B. mitarbeiter- und kooperative Führungsstile oder transformationale Führung)
- (entwicklungsförderliches) Feedback geben und einfordern
- Nutzung von Führungsinstrumenten



Dimensionen und Wirkungen der Transformationalen Führung (in Anlehnung an Shamir & Howell, 1999)



Kompetenzanforderungen und Instrumente der Mitarbeiterförderung

Was kann/sollte eine Führungskraft tun bzw. beherrschen in Bezug auf Mitarbeiterförderung?

- Haltungen und Werte der Mitarbeiterförderung, z.B. ...
 - Wertschätzung, Vertrauen, Potenziale fördern, Fordern und Fördern
- förderungsorientierte Führungsstile und –verhalten (z.B. transformationale Führung)
- (entwicklungsförderliches) Feedback geben und einfordern
 - Stärken und Schwächen rückmelden, Fehler als Lernchancen
- Nutzung von Führungsinstrumenten z.B. ...
 - Mitarbeiterleistung und Potenziale beurteilen
 - Fördergespräche führen
 - Entwicklungs- und Förderziele vereinbaren



Möglichkeiten zur Unterstützung der Laufbahn- und Kompetenzentwicklung im Kontext einer Universität

- Fördergespräche (mind. 1x pro Jahr):
mit Mitarbeiter/innen über Ihre beruflichen
Entwicklungsziele und Pläne sprechen



- Laufbahnmöglichkeiten, Realisierungsbedingungen und erforderliche Kompetenzen kennen:
z.B. in Bezug auf
 - Weg zur Professur
 - Weg in die Industrie bzw. in externe Beschäftigungsfelder
 - Weg in die Selbstständigkeit
 - Übergang ins Wissenschaftsmanagement
 - Weg in den akademischen Mittelbau
- sich mit der Rolle des Mentors und Förderers intensiv vertraut machen;
damit verbundene Haltungen und Verhaltensmaximen umsetzen können



Fördergespräche mit Mitarbeiter/innen führen (in Anlehnung an Gesprächsleitfaden der Uni Duisburg-Essen)

■ Vorbereitung des Gesprächs

- Gesprächsleitfaden beachten und Themen vorbereiten
- störungsfreie und angenehme Atmosphäre gewährleisten
- Vertraulichkeit vereinbaren



■ Durchführungsaspekte:

- Regeln der Gesprächsführung beachten (aktives Zuhören, Ich-Botschaften etc.)
- Arbeitsinhalte und -prozesse besprechen und optimieren
- Führung und Zusammenarbeit besprechen und verbessern
- Persönliche und berufliche Entwicklung analysieren und planen

■ Nachbereitung und Dokumentation der Gesprächsergebnisse

- Gesprächsergebnisse gemeinsam dokumentieren
- Geplante Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen festhalten und umsetzen
- Gesprächsverhalten reflektieren
- Weitere Vereinbarungen verfolgen



Möglichkeiten zur Unterstützung der Laufbahn- und Kompetenzentwicklung im Kontext einer Universität

- Fördergespräche (mind. 1x pro Jahr):
mit Mitarbeiter/innen über Ihre beruflichen
Entwicklungsziele und Pläne sprechen

- Laufbahnmöglichkeiten, Realisierungsbedingungen und erforderliche
Kompetenzen kennen:
z.B. in Bezug auf
 - Weg zur Professur
 - Weg in die Industrie bzw. in externe Beschäftigungsfelder
 - Weg in die Selbstständigkeit
 - Übergang ins Wissenschaftsmanagement
 - Weg in den akademischen Mittelbau

- sich mit der Rolle des Mentors und Förderers intensiv vertraut machen;
damit verbundene Haltungen und Verhaltensmaximen umsetzen können



Möglichkeiten zur Unterstützung der Laufbahn- und Kompetenzentwicklung im Kontext einer Universität

Unterstützung einer selbstorganisierten Kompetenz- und Laufbahnentwicklung, z.B. durch ...

- Aufgaben- und Projekteinsätze, z.B. in Form von ...
 - herausfordernden, neuartigen und vielfältigen Problemstellungen
- entwicklungsförderliche Aufgaben- und Anforderungsgestaltung, z.B. durch ...
 - ausreichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume
 - Anforderungen an selbständige und kooperative Bewältigung von Konzeptions-, Planungs- und Bewertungsphasen
- Gestaltung entwicklungsförderlicher Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz, z.B. durch ...
 - Möglichkeiten zur arbeitsbegleitenden Aneignung von fehlenden Kompetenzen
 - Reflexions- und Evaluationselemente in der Projektarbeit



Partizipative Führungs- und Förderungskultur in universitären Arbeitseinheiten entwickeln (Peus et al., 2010)

Schritt 1: Information und Konzeption
Abklärung von Befragungs- und Beratungsschwerpunkten

Schritt 2: Befragung zu
Führung, Zusammenarbeit, Arbeitszufriedenheit und -leistung, Bindung der Mitarbeit.

Schritt 3: Datenanalyse und -aufbereitung
theoriegeleitet aber auch im Hinblick auf die speziellen Themen und Interessen der AE

Schritt 4: Ergebnispräsentation und -diskussion
mit allen AE-Mitgliedern, Ansatzpunkte zur Verbesserung identifizieren

Schritt 5: Durchführung der Maßnahmen
z.B. Führungstrainings, Teamworkshops, strukturelle Verbesserungsmaßnahmen

Schritt 6: Evaluation
kurz- und langfristiger Effekte, förderliche und hinderliche Umsetzungsbedingungen

Möglichkeiten zur Unterstützung der Laufbahn- und Kompetenzentwicklung im Kontext einer Universität

- Spezifische Förderinstrumente kennen und gezielt nutzen, z.B. ...
 - Hochschuldidaktische Weiterbildung
 - Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter/innen an der JGU
 - externe Qualifizierungsangebote
 - Mentoring-Ansätze (insbes. bei Frauen)
 - Allgemeines Promotionskolleg
 - Programm „auf dem Weg zur Professur“

- Berücksichtigung gesundheitsorientierter und familiengerechter Aspekte bei der Mitarbeiterförderung, z.B. ...
 - Familienservicebüro und deren Beratungsangebote
 - Uni-Sport und Gesundheitsangebote
 - Flexibilisierung von Arbeitszeiten
 - Double Career Service



Eigener Nutzen von Förderung der Mitarbeiter/-innen

Nutzeneffekte bei Mitarbeiter/innen und im Team

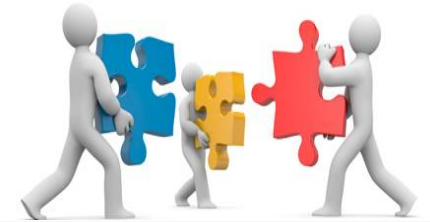
- höhere Entwicklungs- und Arbeitsmotivation der Mitarbeiter/innen
- Partnerschaftlicheres und offeneres Arbeitsklima
- Verbesserte Kommunikation im Team
- höhere Kooperationsbereitschaft und Zusammenhalt im Team
- Bessere Leistungen der Mitarbeiter/innen

Nutzeneffekte bei der Führungskraft selbst

- höhere Sensibilität für Mitarbeiterfragen
- höhere Professionalität in Bezug auf Führungsanforderungen
- höhere Selbstwirksamkeit in Bezug auf eigenes Führungsverhalten



Fazit

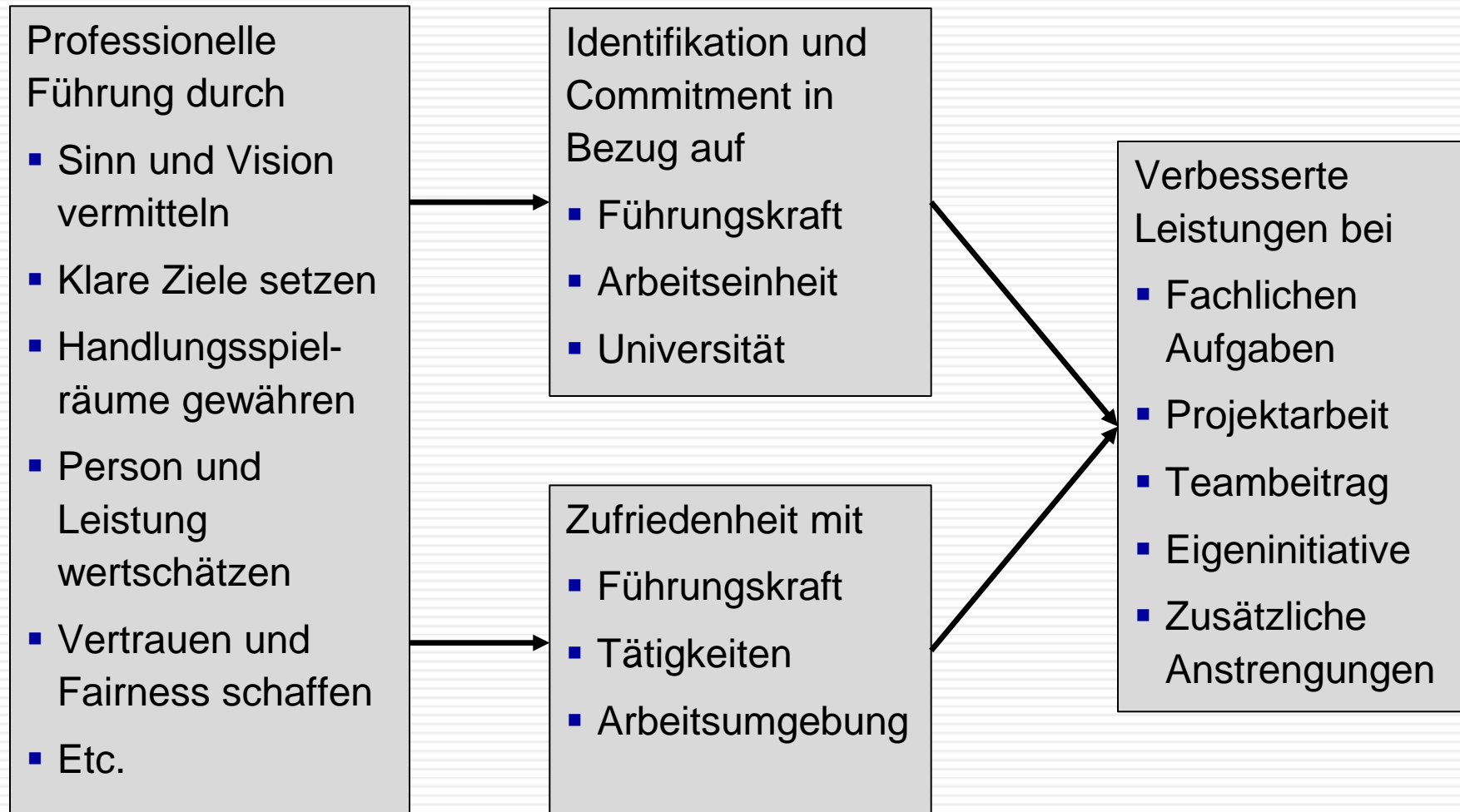


- Sie sind als Förderer Ihrer Mitarbeiter/innen gefordert!
- Fördern beinhaltet sowohl das Führen als auch das Betreuen von Mitarbeiter/innen!
- Sie sollten in der Lage sein, diese Rolle(n) verantwortungsvoll wahrzunehmen!
- Hierzu gilt es...
 - eigene Führungskompetenzen zu erwerben und aufzubauen und
 - Möglichkeiten und Rahmenbedingungen zur Mitarbeiterförderung an der Universität hinreichend zu kennen und zu nutzen.
- Ein zentraler Ansatz der Mitarbeiterförderung besteht in der Befähigung zur Selbstentwicklung und der arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung.

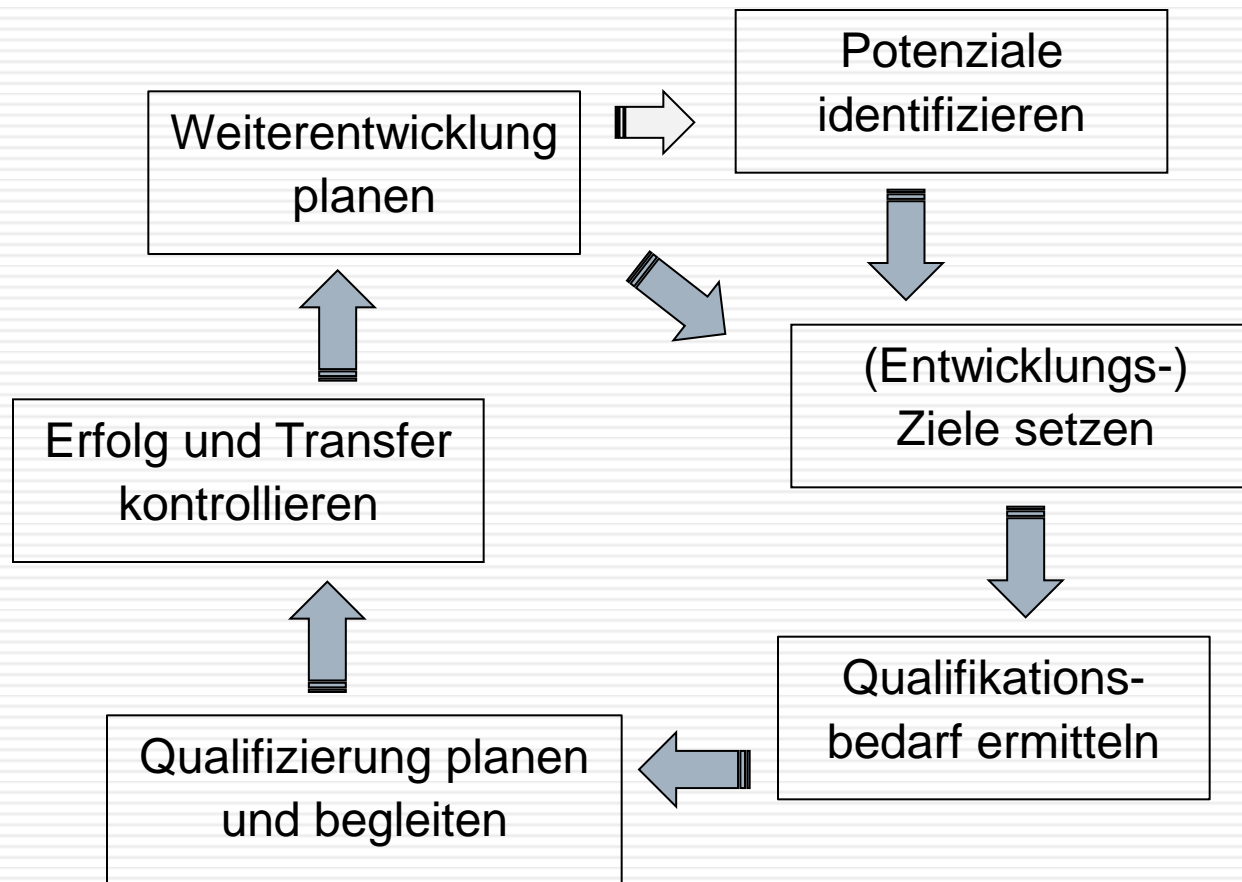
Ich danke Ihnen für Ihr Interesse und Ihre Aufmerksamkeit!



Wirkung von Führung auf Mitarbeiterverhalten und –leistung (Peus et al., 2010)



Systematik und Instrumente in der Personalentwicklung



Möglichkeiten zur Unterstützung der Laufbahn- und Kompetenzentwicklung im Kontext einer Universität



Möglichkeiten zur Unterstützung der Laufbahn- und Kompetenzentwicklung im Kontext einer Universität

Rolle des Mentors:

- Ein Mentor ist eine erfahrene Führungskraft, die den jüngeren Mentee in seiner beruflichen Entwicklung berät, über wichtige Spielregeln und Arbeitskulturen informiert und ihn in relevante Sphären der Berufswelt einführt.
- Ein Mentor soll dabei Türen öffnen, Herausforderungen und Gelegenheiten schaffen, in denen der Mentee sein Können zeigen kann.
- Mentoren beraten und informieren über Entscheidungs- und Problemsituationen, über Organisationskulturen, informelle Spielregeln und deren mögliche Umgangsweisen, sowie über eigene berufliche Erfahrungen und Handlungsstrategien.
- Mentoren helfen und unterstützen durch Rat und Tat bei schwierigen Arbeitsaufträgen, bei der Abwicklung von Projekten, beim Öffnen verschlossener Türen.
- Das, was nicht in Lehrbüchern steht, ist der inhaltliche Kern des Mentoring-Prozesses.

