LMU LUDWIG-MAXIMILIANS-UNIVERSITÄT MÜNCHEN
LMU Center for Leadership and People Management
LMU excellent

Susanne Braun, Silke Weisweiler, Claudia Peus & Dieter Frey

Personalentwicklung für WissenschaftlerInnen

Systematische Förderung von Spitzenleistungen und kreativen Potenzialen an deutschen Hochschulen

4. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung
21. bis 22. April 2009, Speyer

LMU LUDWIG-MAXIMILIANS-UNIVERSITÄT MÜNCHEN

Agenda

1) Die Ausgangslage

2) LMU Center for Leadership and People Management

3) Personalentwicklung: Angebote und Evaluation

4) Weitere Forschungsergebnisse

5) Lessons Learned & Diskussion

Die Ausgangslage

"Um in der Universität erfolgreich zu sein muss man absoluter Experte in seinem Feld sein. Das ist das einzig Entscheidende."

„Der Anspruch wissenschaftlicher Spitzenleistungen ist nur durch eine optimale Mitarbeiterführung erreichbar."

Weitere Ergebnisse

Wie viele ProfessorInnen halten Sie für <u>fachlich kompetent</u> (0-100%)?

- Die ProfessorInnen selbst meinen 75 %. (n= 81)
- Die DoktorandInnen meinen 75 %. (n= 217)

Wie viele ProfessorInnen halten Sie für <u>kompetent in</u> <u>Menschenführung</u> (0-100%)?

- Die ProfessorInnen selbst meinen 49 %. (n= 81)
- Die DoktorandInnen meinen 41 %. (n= 217)

Grundannahmen

1) WissenschaftlerInnen sind primär Experten in ihrem Fach.

2) Wissenschaftliche Spitzenleistungen können nur durch Menschen, häufig nur im Team erzielt werden.

3) Professionelle Menschenführung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für hohe (wissenschaftliche) Leistungen.

4) Eine gezielte Weiterbildung wissenschaftlicher Führungskräfte im Bereich Menschenführung fehlt bisher an Universitäten weltweit.

Fakten

- Gesamtverantwortung: Prof. Dr. Dieter Frey
- Projektleitung: Dr. Claudia Peus
- Gründung Juni 2007 im Rahmen der Exzellenz Initiative
- Gezieltes Personalentwicklungsprogramm der LMU zur Förderung von
  - ProfessorInnen
  - Postdocs/HabilitandInnen
  - DoktorandInnen
- Wissenschaftliche Fundierung und Evaluation der Maßnahmen

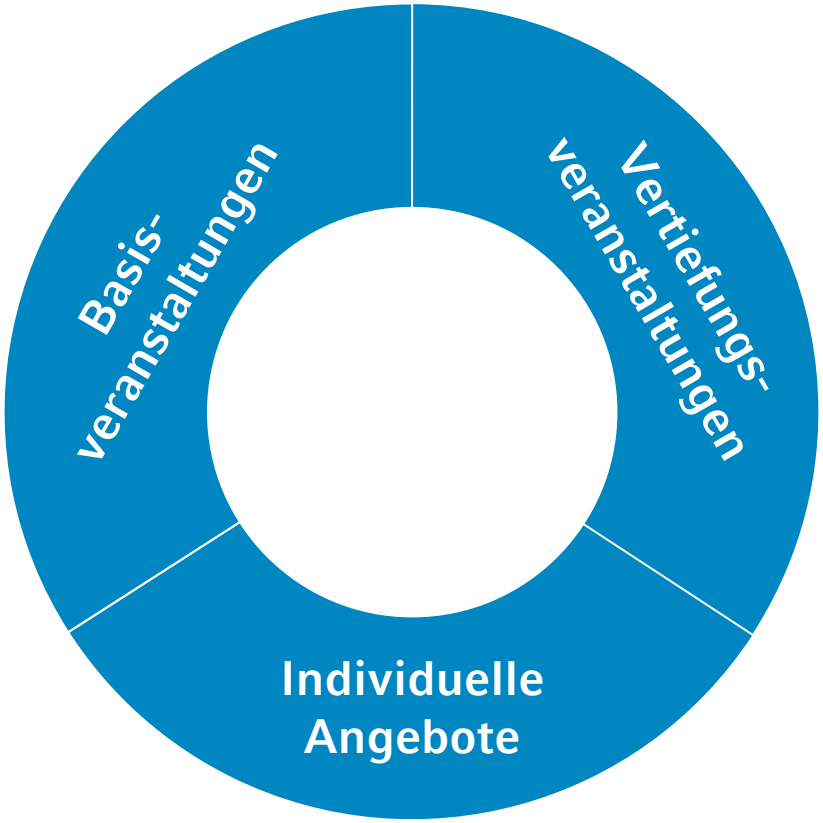
PERSONAL ENTWICKLUNG
MASSGESCHNEIDERTE ANGEBOTE
zur Verbesserung der Führung, Zusammenarbeit und Kommunikation
STRATEGISCHE ZIELE DER LMU
Akademische Exzellenz, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Interdisziplinarität, Internationalität, Gleichstellung
BEDARF DER WISSENSCHAFTLER
Langfristige, gezielte Förderung und Begleitung in Forschung, Lehre und Weiterbildung
WISSENSCHAFTLICHE FUNDIERUNG
Validierte Trainingskonzepte, wissenschaftliche Erfolgskriterien, Evaluation, Langzeitstudien

Ziele

1) Förderung einer Exzellenzkultur durch Ausbildung von ProfessorInnen, HabilitandInnen und DoktorandInnen in Mitarbeiter- und Selbstführung

2) Forschung zu Führung, Training & Evaluation

Elemente der Personalentwicklung



KURSANGEBOT

1. **Basisveranstaltungen**
   - zum Thema „Wissenschaftliche Exzellenz durch ethikorientierte Führung und Zusammenarbeit“

   Aufbau:
   - Überblick über das Thema
   - Moderierter Erfahrungsaustausch

     → Zeitliche Trennung für Umsetzungsmöglichkeiten

   Teilnehmer:
   - 10-25 ProfessorInnen/HabilitandInnen oder DoktorandInnen

2. Vertiefungsveranstaltungen

Auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnittene Themenauswahl

Für ProfessorInnen/HabilitandInnen:

- Effektive Führung
- Motivation von Mitarbeitern
- Kreativitätstechniken
- Konfliktlösung und Mediation
- Professionelle Mitarbeiterauswahl
- Change Management

Für DoktorandInnen:

- Upward Leadership
- Effektives Zeitmanagement
- Emotionale Intelligenz
- Konfliktmanagement
- Interkulturelle Kompetenz
- Work-Life-Balance

3. Individuelle Angebote

Individualcoachings: Behandlung individueller Fragestellungen

Lehrstuhlinterne Seminare

Lehrstuhlbefragungen

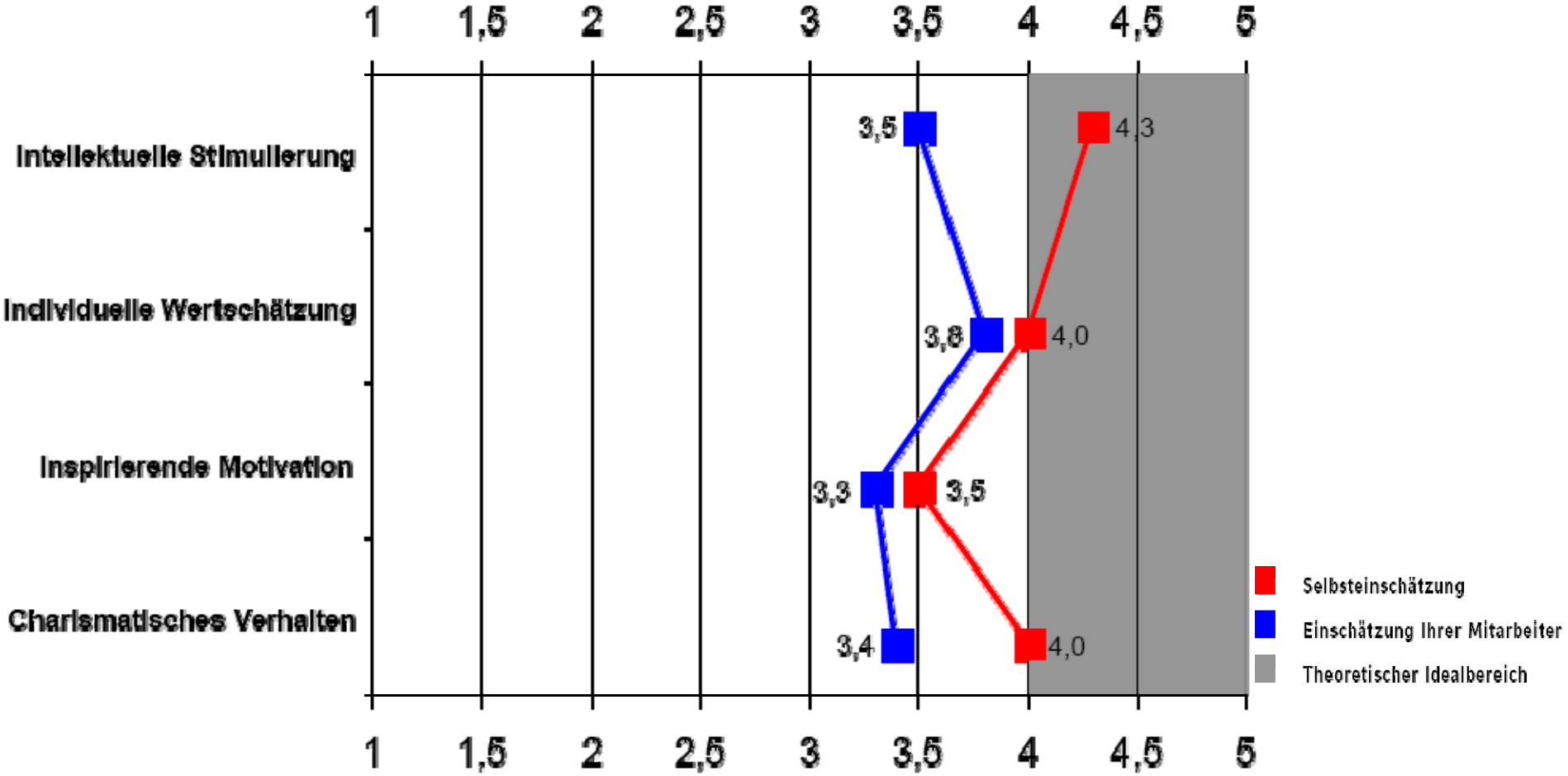
→ Detaillierte Informationen über Teamprozesse, Kommunikation und Zufriedenheit der Mitarbeiter

Führungsstilanalysen

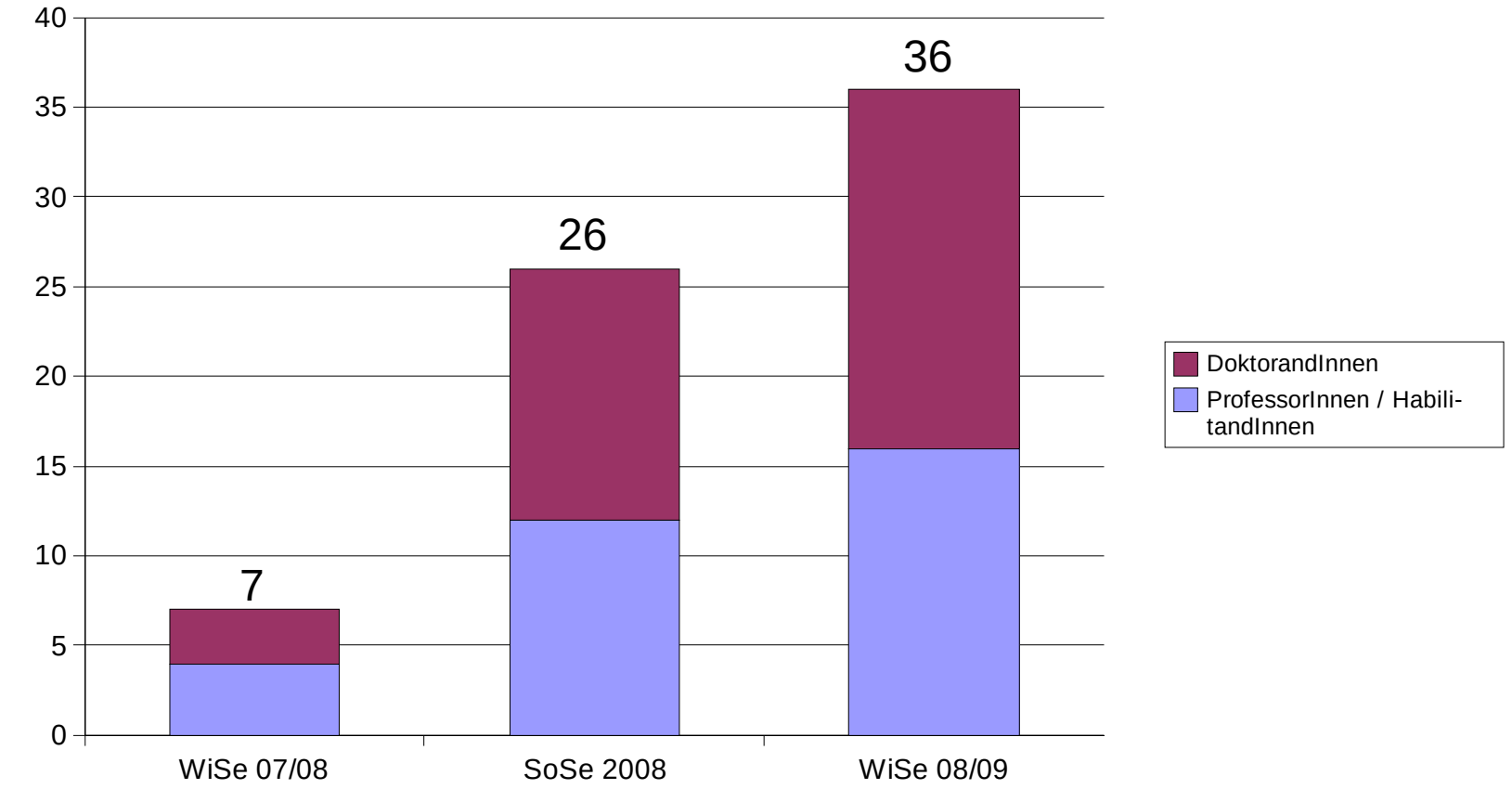
→ Abgleich von Selbst- und Fremdbild

→ Begleitung durch Transfercoachings

BEISPIELPROFIL: FÜHRUNGSSTILANALYSE



Anzahl durchgeführter Kurse (2007-2009)



Teilnehmer/innen

ProfessorInnen und HabilitandInnen

- 244 TeilnehmerInnen (ohne doppelte Teilnahmen)
  - davon 51% HabilitandInnen und 34% ProfessorInnen (15% ohne Angabe)
  - circa 35% ♀ und 60% ♂ (5% ohne Angabe)

DoktorandInnen

- 232 TeilnehmerInnen (ohne doppelte Teilnahmen)
  - circa 35% ♀ und 59% ♂ (6% ohne Angabe)

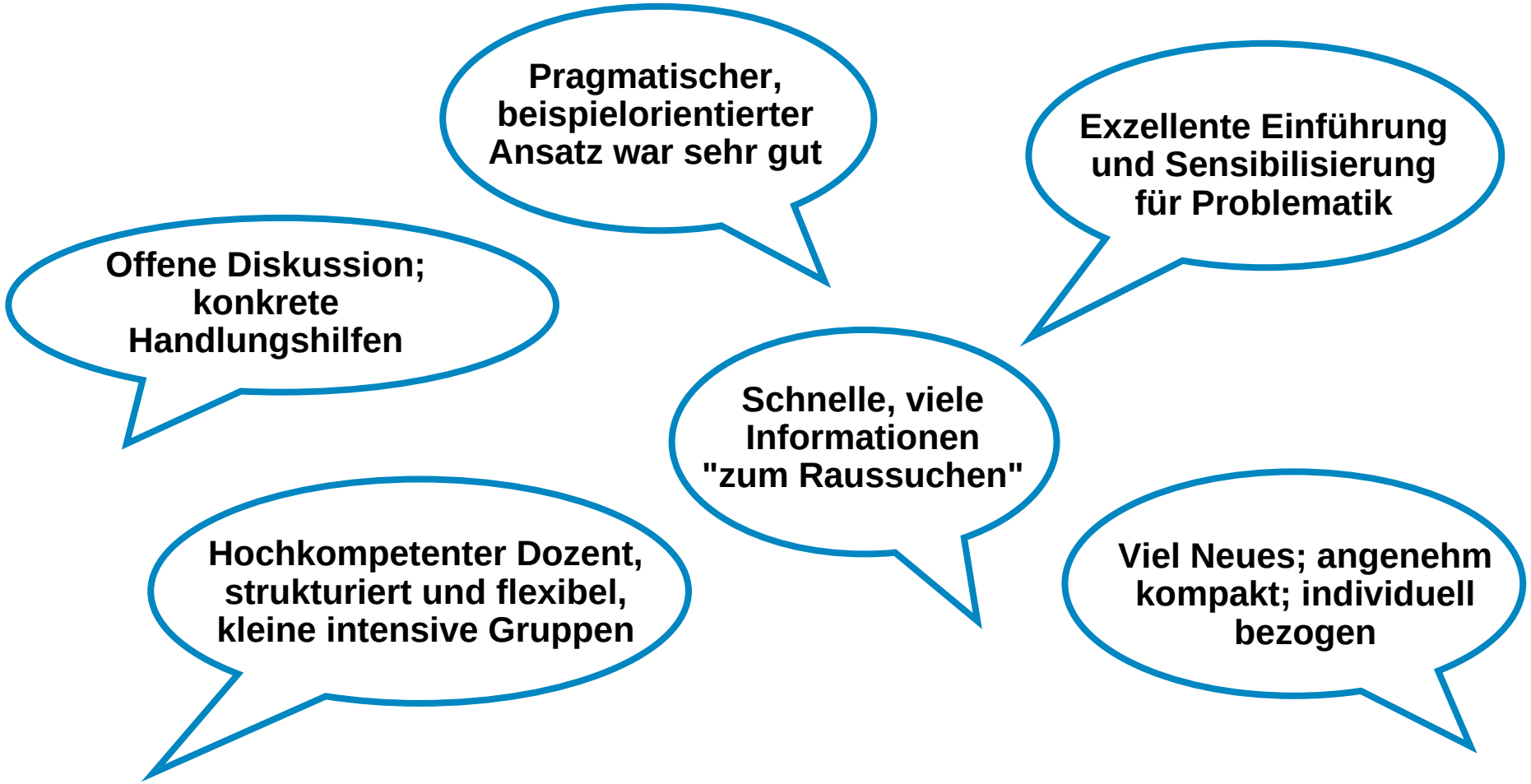
Evaluation: Globale Bewertungen

Zufriedenheit (1-5) mit…

- den Kursen insgesamt
- den Dozenten
- den Rahmenbedingungen

ProfessorInnen/ HabilitandInnen	DoktorandInnen
3,9	4,2
4,7	4,6
4,2	4,6

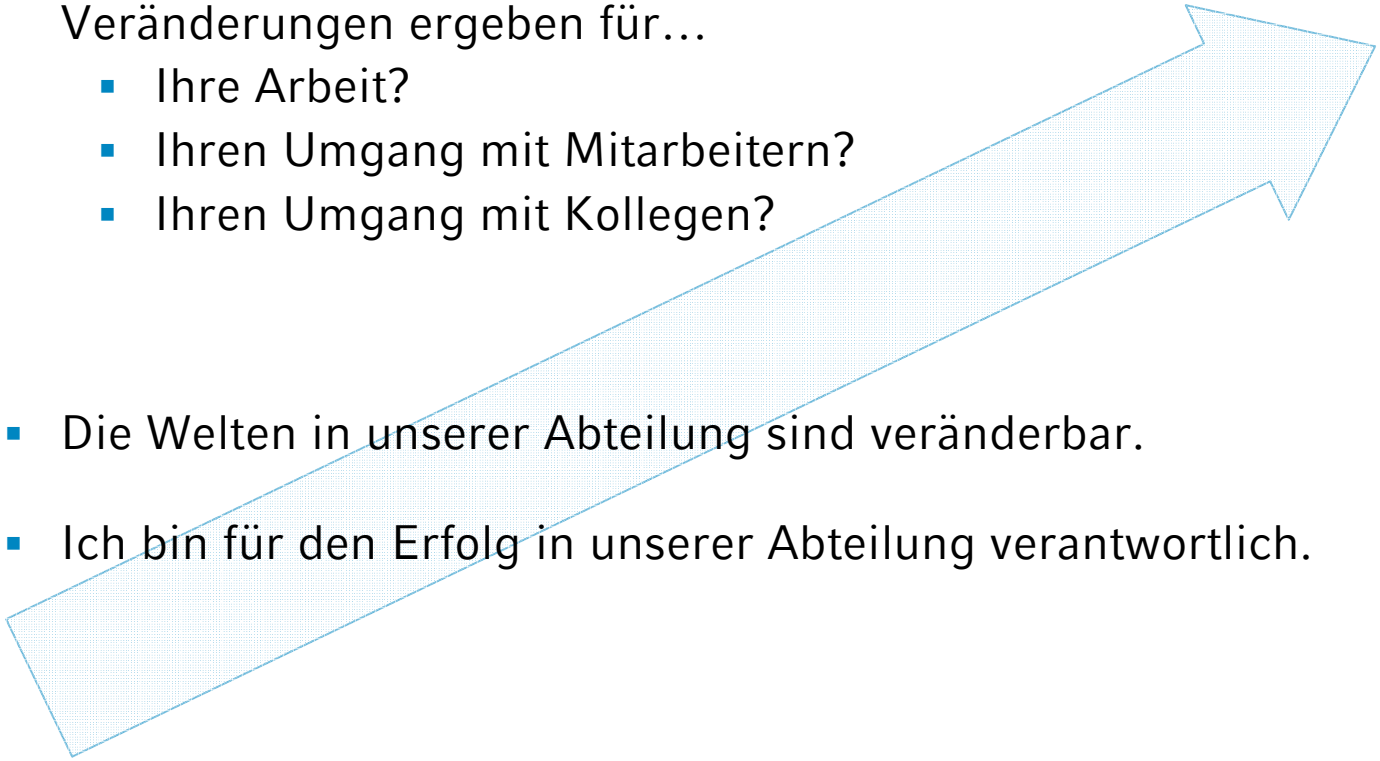
Evaluation: Stimmen der TeilnehmerInnen



Evaluation: Kurzfristige Effekte

Vorher-Nachher-Fragen bei ProfessorInnen und HabilitandInnen

- Wie sehr glauben Sie, dass sich durch diese Veranstaltung positive Veränderungen ergeben für…
  - Ihre Arbeit?
  - Ihren Umgang mit Mitarbeitern?
  - Ihren Umgang mit Kollegen?



- Die Welten in unserer Abteilung sind veränderbar.
- Ich bin für den Erfolg in unserer Abteilung verantwortlich.

Aktuelle Forschungsfragen

- Zusammenhang zwischen Führung und Innovation (gefördert durch die DFG)
- Effektivität und Trainierbarkeit unterschiedlicher Führungsstile im interkulturellen Vergleich
- Physiologische Wirkungen unterschiedlicher Führungsstile
- Ethik im Führungshandeln
- Evaluation & Trainingstransfer
- Wissenschaftliche Begleitung von LMU Mentoring
- Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit an der Universität

„Kognitiv-affektive Landkarte“ Erfolgreicher ProfessorInnen

Forschungsfrage

Welche Wahrnehmungen und Einstellungen unterscheiden

erfolgreiche von weniger erfolgreichen ProfessorInnen

(z.B. hinsichtlich Arbeitszufriedenheit, Rollenbildern, Identifikation)?

„Kognitiv-affektive Landkarte“ erfolgreicher ProfessorInnen

Stichprobe und Datensammlung

- ProfessorInnen (n = 39)
  (Alter: MW= 46,18 Jahre / Geschlecht: 32 männlich, 6 weiblich, 1 unbekannt)

- Datensammlung im Rahmen eines Kurses zu „Führung, Motivation sowie Förderung von Zusammenarbeit, Kommunikation und Leistung im Team“ mittels Fragebogen

„Kognitiv-affektive Landkarte“ Erfolgreicher ProfessorInnen

Datenanalyse

Leistungsunterschiede (Korrelationsanalyse, Mediansplit)

- Kriterium 1: Veröffentlichungen in peer-reviewed Journals
- Kriterium 2: Höhe eingeworbener Drittmittel

  (beide Kriterien bezogen auf die letzten fünf Jahre)

„Kognitiv-affektive Landkarte“ Erfolgreicher ProfessorInnen

Theoretischer Hintergrund: Führungsrollen (Tsui, 1984)

- Führungskraft (mitarbeiter- und aufgabenorientiert)
- Sprecher (nach außen)
- Ressourcenverteiler
- Unternehmer
- Beobachter (Umfeld)
- Netzwerker

LMU LUDWIG-MAXIMILIANS-UNIVERSITÄT MÜNCHEN

Ergebnisse:
Kognitiv-affektive Landkarte von ProfessorInnen

Erfolgreiche ProfessorInnen

- sehen sich stärker in personen-orientierten Rollen (Teamleader und Motivator) sowie als Netzwerker, Unternehmer und Ressourcenverwalter

- beschreiben das Zusammenarbeitsklima an ihrem Lehrstuhl als stärker geprägt durch wechselseitigen Austausch und konstruktive Kritik

- sind zufriedener mit der Veranstaltung und empfinden sie als nützlicher

- sind weniger zufrieden mit ihrer Bezahlung sowie mit ihrer Arbeit insgesamt und identifizieren sich weniger mit ihrem Department

Lessons Learned

Strategische Konzeption

- Profil mit Strategie der Hochschule abstimmen
- Weiterbildungsbedarf kontinuierlich bestimmen (global und individuell)

Gestaltung des Programms

- Zielgruppenspezifisch ausrichten
- Wissenschaftliche Qualität sichern (Trainer, Methoden, Inhalte)
- Kontinuierlich evaluieren und verbessern

Implementierung

- Vielfältige Kommunikationswege nutzen
- Professionelle Praxis demonstrieren!
- Brücken zwischen „neuen Initiativen“ und „alten Strukturen“ bauen

Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit!
www.peoplemanagement.lmu.de

LMU LUDWIG-MAXIMILIANS-UNIVERSITÄT MÜNCHEN

Kontakt

Dipl.-Psych. Susanne Braun

Ludwig-Maximilians-Universität München
LMU Center for Leadership and People Management
E-Mail: sbraun@psy.lmu.de
Telefon: + 49 (0)89 2180-9778

www.peoplemanagement.lmu.de