



# Mit gutem Beispiel voran?



Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Innovations- und Veränderungsbereitschaft von Führungspersonen an Hochschulen

thema31  
Dr. Boris Schmidt  
Dipl.-Kfm. Dipl.-Psych.  
Berater, Trainer & Coach  
Weinbergstraße 2  
04179 Leipzig  
0341 - 2000 521  
www.thema31.de  
schmidt@thema31.de

Dr. Boris Schmidt  
Speyer, 21. April 2009



## Agenda

**Wenn Sie die Aufgabe hätten, Innovationen in Ihrer Hochschule** (Bologna; Umstrukturierung; Aufbau von Qualitätsmanagement; New Public Management; leistungsorientierte Vergütung; Profilbildung) ...

**zu behindern oder scheitern zu lassen...**

**... Wer wären Sie dann am liebsten?**

- o ein Bachelor-Student
- o eine Lehrkraft für besondere Aufgaben
- o ein Professor
- o ein Mitarbeiter im Kultus-/Wissenschaftsministerium
- o Bologna-Beauftragter (oder Qualitätsmanager oder Hochschuldidaktiker)
- o ein Mitglied der Hochschulleitung
- o jemand ganz anderes, nämlich ...

thema31  
Dr. Boris Schmidt  
Dipl.-Kfm. Dipl.-Psych.  
Berater, Trainer & Coach  
Weinbergstraße 2  
04179 Leipzig  
0341 - 2000 521  
www.thema31.de  
schmidt@thema31.de





## Ziele der Befragung

### Rollen von Führungspersonen in Veränderungsprozessen

- ▶ **Information** „Wer erfährt was?“
- ▶ Entscheidungen über **Personal** „Wen stellen wir für dieses Reformprojekt ein?“, **Strukturen** „Wie gestalten wir xy?“ und **Ressourcen** „Wieviel Zeit/Geld/Mühe/... investieren wir in ... ?“
- ▶ **Umsetzung** „In welcher Weise/Geschwindigkeit/Intensität/... setze ich/setzen wir xy um?“
- ▶ **Meinungsbildung, Motivation & Modell** „Was sollte man über xy denken?“

thema31  
Dr. Boris Schmidt  
Dipl.-Kfm. Dipl.-Psych.  
Berater, Trainer & Coach  
Weinbergstraße 2  
04179 Leipzig  
0341 - 2000 521  
[www.thema31.de](http://www.thema31.de)  
[schmidt@thema31.de](mailto:schmidt@thema31.de)



## Ziele der Befragung

### Hochschulleitungen...

- ▶ können **Meinungsbildung, Information und Kommunikation** innerhalb der Hochschule gestalten
- ▶ können **Reformvorhaben** auswählen und definieren und Einfluss auf Entscheidungen nehmen
- ▶ können **Art der Umsetzung** gestalten („auf dem Dienstweg verordnete Entscheidung“ vs. „nach Anhörung aller Betroffenen formulierter Kompromiss“ vs. ...)

---

### Professoren/innen...

- ▶ haben **formelle oder informelle Macht** über Art, Intensität und Qualität der Umsetzung
- ▶ sind direkt oder indirekt an **Entscheidungen** beteiligt
- ▶ **gestalten maßgeblich das arbeitsbezogene Geschehen** (Arbeitsprozesse, Kommunikation, Ziele, Vorhaben, eingesetztes Personal, Vorbildcharakter) innerhalb ihres Arbeitsbereichs

thema31  
Dr. Boris Schmidt  
Dipl.-Kfm. Dipl.-Psych.  
Berater, Trainer & Coach  
Weinbergstraße 2  
04179 Leipzig  
0341 - 2000 521  
[www.thema31.de](http://www.thema31.de)  
[schmidt@thema31.de](mailto:schmidt@thema31.de)





## Ziele der Befragung

1. Wie wird das **innovations- und veränderungsbezogene Handeln** von ... eingeschätzt?
  - (a) **direkten Führungspersonen** an Hochschulen (d.h. Professorinnen und Professoren)
  - (b) **Hochschulleitungen** (d.h. Rektorate/Präsidien, Dekanate/Fachbereichsleitungen, Verwaltungsspitze, Hochschul-/Stiftungsrat, ...)
  
2. Inwieweit **unterscheiden sich Selbst- und Fremdeinschätzungen**?
  
3. Welche **Korrelate** der „Innovations- und Veränderungsbereitschaft“ zeigen sich auf der Ebene von Arbeitsergebnissen und Indikatoren der Arbeitszufriedenheit am „Arbeitsplatz Hochschule“?

thema31  
 Dr. Boris Schmidt  
 Dipl.-Kfm. Dipl.-Psych.  
 Berater, Trainer & Coach  
 Weinbergstraße 2  
 04179 Leipzig  
 0341 - 2000 521  
 www.thema31.de  
 schmidt@thema31.de



## Stichprobe & Methode

- ▶ schriftliche anonyme freiwillige Befragung von N=703 Personen (Selbst- und Fremdeinschätzungen) aus insgesamt N=96 deutschen Hochschulen zum Thema „Führungshandeln an Hochschulen“
- ▶ Befragungszeitpunkt Januar bis Mai 2008
- ▶ Distribution z.T. direkt, z.T. über Sekretariate; Rücklauf ca. 20 Prozent
- ▶ **kein** Matching der Perspektiven

<b>Perspektive</b>		<b>n</b>	<b>%</b>
Promovierende mit eigener Stelle	PmS	269	38,3
Promovierende ohne eigene Stelle	PoS	63	9,0
Doktoren/innen	Dr	82	11,7
Sekretariat/Technik	ST	171	24,3
Professoren/innen	Prof	82	11,7
Hochschulleitung/management	HM	36	5,1
<b>gesamt</b>	<b>alle</b>	<b>703</b>	<b>100,0</b>

thema31  
 Dr. Boris Schmidt  
 Dipl.-Kfm. Dipl.-Psych.  
 Berater, Trainer & Coach  
 Weinbergstraße 2  
 04179 Leipzig  
 0341 - 2000 521  
 www.thema31.de  
 schmidt@thema31.de





## Ergebnisse

### Wahrgenommene Innovations- und Veränderungsbereitschaft der direkten Führungsperson (7-stufig 1 „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 „stimme voll und ganz zu“)

Aussage Meine direkte Führungsperson ...	M	---/--	-/0/+	++/+++
81 bindet die Mitglieder des Arbeitsbereichs in die Umsetzung neuer Ideen ein.	5,01	11,2	39,6	49,2
82 ist zu Veränderungen der eigenen Arbeitsweise bereit.	3,78	30,9	47,1	22,0
83 ermuntert Mitarbeiter zu konstruktiven Veränderungen im Arbeitsbereich.	4,52	19,9	42,7	37,4
84 strahlt auch in schwierigen Zeiten eine optimistische Grundhaltung aus.	4,75	16,5	38,7	44,8
85 ermuntert zu einer kritischen Reflexion des Erreichten.	4,64	16,9	44,3	38,8
86 ist sinnvollen hochschulpolitischen Neuerungen und Reformen gegenüber aufgeschlossen.	5,41	7,8	31,9	60,3
87 weckt Begeisterung für Innovationen.	4,81	15,5	41,1	43,4

thema31  
Dr. Boris Schmidt  
Dipl.-Kfm., Dipl.-Psych.  
Berater, Trainer & Coach  
Weinbergstraße 2  
04179 Leipzig  
0341 - 2000 521  
www.thema31.de  
schmidt@thema31.de

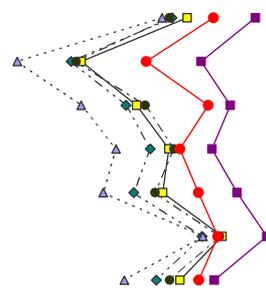


## Ergebnisse

### Perspektivenvergleich Innovations- und Veränderungsbereitschaft der direkten Führungsperson (weiter rechts = stärkere Zustimmung; MANOVA: alle Vergleiche sig.)

#### Aussage

- 81 bindet die Mitglieder des Arbeitsbereichs in die Umsetzung neuer Ideen ein.
- 82 ist zu Veränderungen der eigenen Arbeitsweise bereit.
- 83 ermuntert Mitarbeiter zu konstruktiven Veränderungen im Arbeitsbereich.
- 84 strahlt auch in schwierigen Zeiten eine optimistische Grundhaltung aus.
- 85 ermuntert zu einer kritischen Reflexion des Erreichten.
- 86 ist sinnvollen hochschulpolitischen Neuerungen und Reformen gegenüber aufgeschlossen.
- 87 weckt Begeisterung für Innovationen.



- ◆ Promovierende mit Stelle (PmS)
- Promovierende ohne eigene Stelle (PoS)
- ▲ Doktoren/innen (Dr.)
- Sekretariate/techn. Personal (S/T)
- Hochschulmanagement (HM)
- direkte Führungspersonen (Prof.)

thema31  
Dr. Boris Schmidt  
Dipl.-Kfm., Dipl.-Psych.  
Berater, Trainer & Coach  
Weinbergstraße 2  
04179 Leipzig  
0341 - 2000 521  
www.thema31.de  
schmidt@thema31.de





## Ergebnisse

### mögliche Korrelate der Innovations- und Veränderungsbereitschaft (auf der Ebene der direkten Führungspersonen, nur Fremdeinschätzung)

- ▶ Qualität der Arbeitsbeziehung (fachlich und persönlich)
- ▶ Arbeitszufriedenheit
- ▶ Umsetzung von Hochschulreformen
- ▶ Qualität der Arbeitsergebnisse

Gruppe	n	M
frei von Innovation	120	2,49
pro und contra	120	4,06
leicht innovativ	106	4,95
überwiegend innovativ	118	5,68
hoch-innovativ	82	6,54

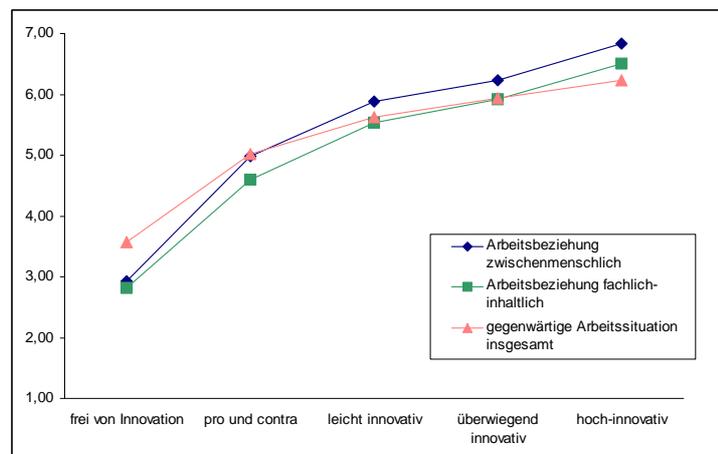
**Einteilung** der direkten Führungspersonen auf Basis der Skala aus sieben Items „Innovation & Veränderung“ (alpha=.91) in fünf Gruppen

thema31  
Dr. Boris Schmidt  
Dipl.-Kfm., Dipl.-Psych.,  
Berater, Trainer & Coach  
Weinbergstraße 2  
04179 Leipzig  
0341 - 2000 521  
www.thema31.de  
schmidt@thema31.de



## Ergebnisse

### Arbeitsbeziehung und Innovations- und Veränderungsbereitschaft (7-stufig 1 kritisch bis 7 positiv; MANOVA: alle 3 Vergleiche sig.; nur „Geführte“)



thema31  
Dr. Boris Schmidt  
Dipl.-Kfm., Dipl.-Psych.,  
Berater, Trainer & Coach  
Weinbergstraße 2  
04179 Leipzig  
0341 - 2000 521  
www.thema31.de  
schmidt@thema31.de







## Ergebnisse

### Perspektivenvergleich Innovations- und Veränderungsbereitschaft der Hochschulleitung (weiter rechts = stärkere Zustimmung; MANOVA: Vergleiche 13, 15, 16, 36 sig.)

#### Aussage

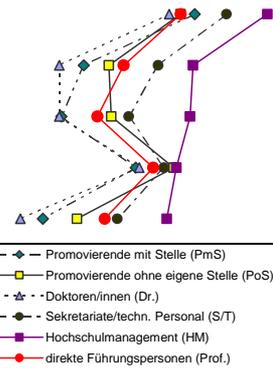
13 Reformen als Chance für Hochschule genutzt

15 HL vermittelt klare Ziele und Visionen

16 HL weckt Bereitschaft für Innovationen und Reformen

17 Einmal angestoßene Veränderungen werden konsequent weiterverfolgt.

36 HL setzt sich für hochschulinterne Kommunikation ein



thema31  
Dr. Boris Schmidt  
Dipl.-Kfm. Dipl.-Psych.  
Berater, Trainer & Coach  
Weinbergstraße 2  
04179 Leipzig  
0341 - 2000 521  
www.thema31.de  
schmidt@thema31.de



## Umgang mit Innovation & Veränderung

- ▶ Innovations- und Veränderungsbereitschaft als wirkungsvolle **Führungs- und Managementaufgabe** in Hochschulen anerkennen
- ▶ durch **Kommunikation & Information** Transparenz, Motivation und Einbindung schaffen
- ▶ **Perspektivunterschiede** konstruktiv als Ausgangspunkt nutzen (Konflikte angehen)
- ▶ von und aus **positiven Beispielen** lernen
- ▶ bewusster **Umgang mit dem Prozess** (nicht nur den Strukturen) von Innovation und Veränderung

thema31  
Dr. Boris Schmidt  
Dipl.-Kfm. Dipl.-Psych.  
Berater, Trainer & Coach  
Weinbergstraße 2  
04179 Leipzig  
0341 - 2000 521  
www.thema31.de  
schmidt@thema31.de





## Referenzen

- ▶ Schmidt, B. & Richter, A. (2008). „Unterstützender Mentor oder abwesender Aufgabenverteiler?“ **Eine qualitative Interviewstudie zum Führungshandeln von Professorinnen und Professoren aus der Sicht von Promovierenden.** Beiträge zur Hochschulforschung, 30 (4), 34-58.
- ▶ Schmidt, B. (2009). „Ein kleines bisschen mehr Führung und Management wären schön!“ **Eindrücke vom Managementhandeln deutscher Hochschulleitungen.** Zeitschrift für Hochschulmanagement, 1/2009.
- ▶ Schmidt, B. & Richter, A. (in Vorb.). **Führungsstile von Professoren/innen: Zu viel, zu wenig oder gerade richtig?**

thema31  
Dr. Boris Schmidt  
Dipl.-Kfm. Dipl.-Psych.  
Berater, Trainer & Coach  
Weinbergstraße 2  
04179 Leipzig  
0341 - 2000 521  
[www.thema31.de](http://www.thema31.de)  
[schmidt@thema31.de](mailto:schmidt@thema31.de)

- ▶ mehr unter [www.thema31.de](http://www.thema31.de) und im [www.academics.de](http://www.academics.de)-  
Blog **Schmidts kleine Elfenbeinwelt.**

