

# Führungskräfte an Hochschulen zwischen Anspruch und Erwartungen

**Prof. Peter Scharff**  
**Rektor der TU Ilmenau**

# Ein Gedankenexperiment zum Anfang

„Stellen Sie sich vor, eine Studie hätte ergeben, dass über 70 Prozent der deutschen Ärzte die Arbeitsweisen ihrer Profession ablehnen. Dass die Mediziner das Gefühl hätten: Es ist falsch, was wir hier machen, es sollte eigentlich ganz anders laufen. Gruselig, oder?“

## Ergebnis einer Befragung von 400 Führungskräften:

„Rund 77 Prozent der deutschen Führungskräfte haben das Gefühl, dass die Art und Weise, wie Führung in Deutschland praktiziert wird, den Anforderungen nicht entspricht. Nicht den heutigen. Und erst recht nicht denen in Zukunft.“

Quelle: [https://www.managerseminare.de/ms\\_Artikel/Fuehrungskraefte-ueber-Fuehrung-Gefangen-im-System,234700](https://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Fuehrungskraefte-ueber-Fuehrung-Gefangen-im-System,234700)

Aber was heißt das für Hochschulen und für deren Führungskräfte?

# Führung

= zielbezogene Einflussnahme

= Beschäftigte so einsetzen, dass gewünschte Ergebnisse in der Organisation erreicht werden

Welche Voraussetzungen müssen dafür  
gegeben sein?

# I. Führungsorganisation

Schaffung einer Führungskultur mit dem

**Ziel:**

- eines strategischen Steuerungs- und Gestaltungsinstruments
- eines gemeinsamen Werte-, Rollen- und Führungsverständnisses
- einer Definition von Rechten und Pflichten der Führungskräfte
- einer klaren Zuweisung von Zuständigkeiten



# I. Führungsorganisation

## Realität:

- sehr unterschiedliche Haltung und Sicht auf das Führungsthema innerhalb der Organisation
- unterschiedliche Führungsstrukturen und –kulturen
- Autonomie in den Wissenschaftsbereichen, Freiheit von Forschung und Lehre
- starkes Hierarchiedenken im Service- und Administrationsbereich
- Einbindung der Beschäftigten in Gestaltungsprozesse deshalb schwierig
- Zuständigkeiten teilweise unklar

## II. Rolle der Führungskraft

Rolle ist klar definiert mit dem

Ziel:

- eines gemeinsamen Werte- und Führungsverständnisses
- Anforderungen klar zu definieren und klar zu kommunizieren
- Führung von Menschen
- Entwickler\*in und Gestalter\*in zu sein
- Selbstreflexion und Feedbackkultur zu etablieren

## II. Rolle der Führungskraft

### Realität:

- sehr unterschiedliches Führungsverständnis an Hochschulen
- keine klare Definition und Kommunikation von Zielen und Anforderungen
- wenig Reflexions- und Selbstreflexionsmöglichkeiten
- keine klare Definition von Handlungsspielräumen
- ausbaufähige Rolle der FK als Gestalter\*in und Entwickler\*in

# Was ergeben sich für Anforderungen an Führungskräfte?

## Strategische Führung

### notwendig:

- Ziele gemeinsam entwickeln
- Einbindung in Strategie- und Entwicklungsprozesse
- Wahrnehmung von veränderten Rahmenbedingungen

## Treffen von Ressourcenentscheidungen

### notwendig:

- Planungssicherheit und Gestaltungsspielräume
- Verantwortung delegieren, Vertrauenskultur aufbauen

# Was ergeben sich für Anforderungen an Führungskräfte?

## Führungsinstrumente kennen und einsetzen

notwendig:

- gemeinsames Führungsverständnis und Wertekultur entwickeln
- Kennzahlen bereitstellen
- Führungskompetenzen fordern und fördern
- Austausch der FK ermöglichen (z.B. kollegiale Beratung)

# Was ergeben sich für Anforderungen an Führungskräfte?

## **FK sind Personalentwickler\*innen**

notwendig:

- FK nehmen diese Rolle bewusst und aktiv an
- FK verfügen über Führungskompetenzen und bauen diese weiter aus
- FK erkennen Potentiale der Beschäftigten und fördern diese
- FK fördern die Übernahme von Verantwortung
- FK schaffen eine positive Feedback- und Fehlerkultur
- FK zeigen ihre Wertschätzung

Du kannst nicht immer ein Held sein, aber  
Du kannst immer Mensch sein.

(Johann Wolfgang von Goethe)

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!