

DIE FÜHRUNGSKULTUR GEMEINSAM WEITERENTWICKELN

Die Universität Bern will dem Thema Führung einen höheren Stellenwert einräumen. Dazu wurde eine Weiterbildung gezielt fürs akademische Umfeld konzipiert.

Barbara Spycher

In einigen zentralen Punkten unterscheiden sich Hochschulen von anderen Organisationen oder privatwirtschaftlichen Firmen. Und das hat Auswirkungen auf die Anforderungen an Führungskräfte. Eine Besonderheit von Hochschulen ist etwa, dass die zentrale Entscheidungsmacht der Verwaltung relativ gering ist. Die Organisationskulturen in den verschiedenen Instituten werden stark von den Führungspersonen

geprägt, sie verfügen also über einen grossen Gestaltungsfreiraum und eine massgebliche Vorbildfunktion.

Höherer Stellenwert von Führungsaufgaben

Ausserdem kennzeichnen sich Universitäten durch eine hohe Multirationalität aus: Die Forschung etwa folgt einer ganz anderen Logik als die Verwaltung oder die Lehre. Weiter ist im akademischen Umfeld oft laterale Führung gefragt: In unterschiedlich zusammengewürfelten Gremien führen «Primi inter Pares» ohne formelle Vorgesetztenfunktion. Nicht zuletzt gab es in der Wissenschaft, wo Autonomie und Freiheit bestimmende Werte sind, lange Zeit keine «Kultur des Führens». Meist werden Personen aufgrund ihrer fachlichen Expertise in eine Führungsfunktion befördert, ohne sich zuvor mit dem Thema beschäftigt zu haben. Die Universität Bern, an der von den 7649 Mitarbeitenden rund 2000 Personen eine Vorgesetztenfunktion innehaben, will den Führungsaufgaben einen höheren Stellenwert beimessen. Deshalb haben das Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW und die Personalabteilung gemeinsam einen CAS konzipiert, der auf das Führen an Hochschulen zugeschnitten ist.

FÜHRUNGS-ERFAHRUNGEN VON TOBIAS HODEL, ASSISTENZPROFESSOR DIGITAL HUMANITIES



Tobias Hodel

«Ich erlebe meine Führungstätigkeit immer wieder als ziemliche Herausforderung, zu Beginn mitunter als Überforderung. Als ich 2019 die Assistenzprofessur begann, wurde ich ins kalte Wasser geworfen. Ich habe dann an mir selber beobachtet, dass ich Führungsstile von ehemaligen Vorgesetzten imitierte, die ich gut fand. In Hochschuldidaktik und

in der Forschung wurde ich ausgebildet, in der Führung von Mitarbeitenden nicht. Ich habe dann einzelne Weiterbildungstage an der Uni besucht, was hilfreich war, aber für mich zu wenig. Nebst dem Umgang mit ganz unterschiedlichen Mitarbeitenden ist für mich der Rekrutierungsprozess sehr anspruchsvoll. Wie werbe ich Leute an, wie wähle ich aus? An der Uni suchen wir andere Leute als zum Beispiel in der Privatwirtschaft: Unsere Mitarbeitenden müssen hochmotiviert sein und sich auf das akademische Umfeld mit befristeten Stellen einlassen wollen. Deshalb finde ich es so toll, dass der neue CAS Academic Leadership spezifisch für den Hochschulalltag konzipiert ist, und werde mich anmelden. Ich wünsche mir, mich zu einer authentischen Führungspersönlichkeit zu entwickeln, die zu mir und meinem Bereich passt. Vor allem von den individuellen Coachings verspreche ich mir diesbezüglich viel, weil man regelmässig den Spiegel vorgehalten bekommt. Das Führen macht mir Freude, etwa wenn ich von meinen Leuten die Rückmeldung bekomme, dass ihnen das Arbeiten mit mir nicht nur Spass macht, sondern dass sie dank unserer erarbeiteten Vision ihre persönlichen und unsere gemeinsamen Ziele erreichen können.»

Ermächtigung der Mitarbeitenden

Der neue CAS «Academic Leadership – Führen an Hochschulen» basiert auf modernen Führungsansätzen, die sich für ExpertInnenorganisationen eignen, etwa Shared-Leadership-Modelle. Diese verfolgen den Ansatz, die Koordination unter Expertinnen und Experten zu fördern, die Mitarbeitenden zu coachen und zu ermächtigen.

Auch der Verwaltungsdirektor der Universität Bern, Markus Brönnimann, engagiert sich in der Programmleitung des CAS Academic Leadership und sagt: «Wir wollen damit unsere Verantwortung wahrnehmen, unsere Mitarbeitenden zu fördern, und gleichzeitig dafür sorgen, als Organisation leistungsfähiger zu werden.» Denn Führungskultur habe einen unmittelbaren Einfluss auf die Leistungsfähigkeit. Brönnimann wünscht sich, dass sich Interessierte aus Forschung und Lehre, aber auch aus der Verwaltung und dem Third Space (akademische Management-Aufgaben) sowie von anderen Hochschulen einschreiben. «Ziel ist, den Blick zu öffnen, voneinander zu lernen und die Führungskultur gemeinsam weiterzuentwickeln», so Brönnimann.



Barbara Engel: «Wichtig für eine Führungskraft ist, dass der Umgang mit Menschen Freude macht.»

«FÜHREN IST EINE KERNAUFGABE»

Barbara Engel, Leiterin Personalabteilung, erläutert im Interview die Führungskultur, welche die Universität Bern anstrebt.

Interview: Barbara Spycher

Ist Führen lernbar?

Ja, wenn der Wunsch da ist, eine Führungsaufgabe zu übernehmen, ist das meiner Meinung nach lernbar. Bedingung ist, dass der Umgang mit Menschen Freude macht und dass man gerne gemeinsam Ziele erreicht. Dass man den Willen hat, sich mit dem Thema Führung auseinanderzusetzen und sich selber zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Je nach Persönlichkeit werden immer gewisse Aspekte der Führung leichter fallen – und andere schwerer. Denn jeder Mensch bringt andere Voraussetzungen für eine Führungsaufgabe mit. Die einen haben ihre Stärken beim Entwickeln und Vermitteln von Visionen. Andere sind besonders stark im Fördern ihrer Mitarbeitenden und manche sind exzellent in der Organisation.

Welche Führungskultur strebt die Universität Bern an?

Für die Universität Bern ist es wichtig, dass ihre Führungskräfte das Führen als eine Kernaufgabe verstehen, welche einen grossen Teil ihrer Leistung ausmacht. Und dass sie sich bewusst sind, dass sie ihre Ziele nur zusammen mit ihren Mitarbeitenden erreichen können. Sie sollen also Rahmenbedingungen schaffen, in denen alle Mitarbeitenden gute Leistungen erbringen können. Wichtig sind dabei Vertrauen und Wertschätzung – sowie Glaubwürdigkeit, Selbstbewusstsein, Offenheit, Leidenschaft und Fairness. Letzteres sind die Werte aus der Strategie 2030, anhand derer die Universität Bern ihre Kultur und das Verhalten ihrer Angehörigen entwickeln will.

Wie lässt sich diese Führungskultur in einer Organisation mit acht Fakultäten und 150 Instituten vermitteln und implementieren?

An einer Universität kann eine Führungskultur nicht zentral gesteuert werden. Unsere Institute sind grösstenteils unabhängig voneinander und haben entsprechend unterschiedliche Organisationskulturen. Es geht also nicht darum, eine Kultur vorzugeben. Wir wünschen uns aber, dass möglichst alle Führungskräfte der Uni zumindest die Basismodule des CAS Academic Leadership besuchen. Dabei beschäftigen sie sich mit den verschiedensten Führungsthemen und reflektieren sich selbst als Führungskraft. Diese Erkenntnisse tragen sie dann in die Institute.

Welche Führungsweiterbildungen haben Sie denn im Angebot?

Das bisherige Angebot wurde im letzten Jahr grundsätzlich überarbeitet und erweitert. Dabei hat eine Umfrage gezeigt, dass der Abschluss der Ausbildung mit einem CAS einem gewissen Bedürfnis entspricht. Dieser besteht nun aus Basis- und Wahlmodulen. Die Basismodule können durch alle Führungskräfte der Uni einzeln besucht werden. Wer sich weiter vertiefen und mit einem Diplom abschliessen möchte, besucht auch die Wahlmodule. Zudem gibt es für neue Führungskräfte an der Uni Bern mehrere Einführungsveranstaltungen, die Grundlagen des Personalmanagements, der finanziellen Führung oder des MAG vermitteln.

Unterstützt die Personalabteilung auch bei Konflikten?

Ja, die Personalabteilung unterstützt Vorgesetzte in schwierigen Führungssituationen mit einer individuellen Beratung und bietet für interessierte Führungspersonen auch eine kollegiale Fallberatung an. Bei Bedarf vermitteln wir auch Fachleute für Teamentwicklungen oder Konfliktmediationen.

www.intern.unibe.ch/fuehrungsausbildung

CAS ACADEMIC LEADERSHIP – FÜHREN AN HOCHSCHULEN

Inhalt: Handlungsorientierte Führungsausbildung für den Hochschulbereich: 4 Basismodule (Leadership, Führungskultur, Kommunikation, Management), 8 Wahlmodule (davon werden 4 ausgewählt) und individuelles Führungscoaching.
Zielgruppe: ProfessorInnen, Führungspersonen in Verwaltung und Third Space, Forschungsgruppen-, Bereichs- und Stabsleitende sowie weitere Personen mit einer Führungsposition im Hochschulbereich.

Dauer und Ort: Umfang: 15 ECTS, 16 Kurstage; Dauer: 9 Monate bis 3 Jahre; Start: 19. Oktober 2022 (Eröffnungsveranstaltung); Ort: Universität Bern, Seminarhotel
Gebühren: CHF 9500; für Angehörige der Universität Bern CHF 4080 (Basismodule und Führungscoaching kostenlos).

Anmeldefrist: 5. September 2022

Information und Anmeldung unter:

www.weiterbildung.unibe.ch/academicleadership