

Reinhold Haller

Mitarbeiterführung in Wissenschaft und Forschung

Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele



Reinhold Haller
Mitarbeiterführung in Wissenschaft und Forschung
 Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele

2014, kartoniert, 238 Seiten, 39,90 Euro,
 Berliner Wissenschafts-Verlag,
 ISBN 978-3-8305-3418-1, auch als eBook erhältlich

Noch ein Buch zum Thema Führung?! Ja. Und: Nein! Literatur über Führung will in der Regel allgemeingültig sein und für das riesige Feld Führung insgesamt gelten. Bücher rund um Führung sind oft abstrakt, stellen theoretische Betrachtungen in den Mittelpunkt und leiten daraus verschiedene Arten von Führungsverständnis und Führungsstile ab. Das neue Buch von Reinhold Haller macht zwei Dinge grundsätzlich anders: Es konzentriert sich erstens auf Führungshandeln im Wissenschaftssystem. Es geht zweitens vom Alltag von Führungskräften aus, nicht von der Theorie, und entwickelt daraus Rückschlüsse und praktische Instrumentarien für Führungshandeln.

Was unterscheidet eigentlich Führung und Führungshandeln in Wirtschaft und Wissenschaft? Zum Einstieg in sein Thema setzt Reinhold Haller die manchmal kleinen aber bedeutsamen Unterschiede von Führungshandeln in Wirtschaft und Wissenschaftssystem zueinander in Beziehung. Dieser Einstieg ist gut gewählt und dürfte auch diejenigen Leser zur Fortsetzung der Lektüre überzeugen, die Führungshandeln in der Wissenschaft für im Grunde überflüssig halten.

Einer der grundsätzlichen Vorzüge des Buches ist, dass es in einer prägnanten Sprache verfasst ist. Reinhold Haller fasst sich geboten kurz und offenbar ist es ihm wichtig, seine Inhalte griffig zu vermitteln. Allein nach der Ansicht des Inhaltsverzeichnisses hat man das Gefühl, das große und vage Feld von Führung kartiert zu sehen: Alles, was man über Mitarbeiterführung im Wissenschaftssystem unbedingt wissen sollte, ist hier zu finden. Das Buch nennt sich deshalb zu Recht „Leitfaden für die Praxis“. Das Feld von Führung wird hier in folgenden Bereichen abgesteckt: Führung, Motivation, Leistung, Teamentwicklung, Personalauswahl, Delegation, Change-Management und Mitarbeitergespräche. Reinhold Haller liefert in seinem Buch das Handwerkszeug, um dieses Feld erfolgreich zu bestellen. Wer dieses Buch gelesen hat, dürfte eine präzise Vorstellung davon haben, was Führungshandeln umfasst, mit welchen Instrumenten es in die Tat umgesetzt werden kann und welche Besonderheiten das Wissenschaftssystem für einen gelungenen Prozess von Führen und geführt werden wichtig sind. Zudem scheint es ausdrückliches Ziel von Haller zu sein, die Lust zu wecken, diese Instrumente direkt einmal in der Praxis zu erproben.

Führungshandeln und Motivation

Eine der wichtigen Kernaussagen des Buches ist, dass der Zusammenhang zwischen Führungshandeln und Motivation wie Zufriedenheit von Mitarbeitenden als unverhandelbar festgestellt wird. Dies ist keine neue Erkenntnis, kann aber an Hochschulen, in denen Fachwissen auf dem Feld von Wissenschaft ungleich höher bewertet wird, als Fachwissen auf dem Feld von Führung, leicht in Vergessenheit geraten.

Eine zweite wichtige Kernaussage: Führung besteht im Wesentlichen aus Kommunikation! Gute Führungskräfte zeigen sich darin, wie häufig, wie regelmäßig und wie erfolgreich sie mit ihren Mitarbeitenden kommunizieren (S. 47).

Den vielfältigen Kanon von Führungsaufgaben vermittelt Reinhold Hallers Buch auf greifbare Art und Weise. Exemplarisch sei hier das Thema Zielvereinbarungen genannt: Auf rund 10 Seiten (ab

S. 78) ist alles zu lesen, was Führungskräfte wie Geführte zum Thema Zielvereinbarungen und Führen mit Zielen wissen sollten. Ebenso werden verschiedene Beispiele für Zielformulierungen aus dem Alltag im Führungsfeld Hochschule aufgeführt und erörtert.

Es gibt zudem eine Vielzahl von Kernbotschaften, die Reinhold Hallers Buch allen Führungskräften im Wissenschaftssystem zurruf. Er erinnert daran, dass Personalentwicklung mitnichten die Aufgabe der zuständigen Fachabteilungen, der Personalentwicklung selbst oder etwa der Koordinatoren von Graduate Schools ist. Deren Aufgabe ist es vielmehr, die Führungskräfte in ihrer Personalentwicklungskompetenz zu unterstützen und die Flagge der Personalentwicklung insgesamt in der Organisation hochzuhalten. In diesem Sinne betreibt natürlich auch die für Personalentwicklung zuständige Stelle Personalentwicklung. Sich als Führungskraft allein auf die Inhalte der Weiterbildungsprogramme für Hochschulangehörige zurückzuziehen, reicht jedoch nicht aus. Haller stellt klar, dass Personalentwicklung eine Führungsaufgabe ist, die Alltag in der Führungsrolle sein sollte und nicht delegiert werden könne. Personalentwicklung fände zum Beispiel im Mitarbeitergespräch statt oder zu allen Gelegenheiten, in denen über die Möglichkeiten der fachlichen, fachübergreifenden oder auch der persönlichen Entwicklung gesprochen werden könne (S. 89).

Haller verweist darauf, dass zum Gelingen von Führung mindestens zwei gehören. Deutlich wird das bei Rückmeldungen über Arbeits- oder Teamleistung, die von beiden Seiten nützlich sind, von Führenden und von Geführten. So sollten Führungskräfte es sich nur zur Gewohnheit machen, ihren Mitarbeitenden Rückmeldungen über deren Arbeitsleistungen und Teamverhalten zu machen, und sie sollten ebenso Rückmeldungen zum eigenen Führungshandeln einholen (S. 91).

Zum Stichwort Hierarchie enthält dieses Buch eine weitere nützliche Kernbotschaft, nämlich dass die Annahme, dass flache Hierarchien bedeuteten, dass es weniger Führungskräfte gäbe, ein folgenschweres Missverständnis ist (S. 100). Führungshandeln ist eine Fachaufgabe, die wie alle anderen Aufgaben auch, Zeit und personelle Ressourcen erfordert. Die Führungsspanne einer einzelnen Führungskraft ist deshalb einer natürlichen Grenze unterworfen – mehr als 12 Leute direkt (und wirklich gut) zu führen, dürfte auch die engagierteste Führungskraft nicht bewältigen. Es braucht Zwischenebenen dafür. Für das Führungsfeld Hochschule heißt das: Es braucht einen angemessen besetzten Mittelbau, der auch in seinen Führungsaufgaben gestärkt wird.

Zwei Dinge machen während der Lektüre dieses Buches besonders viel Spaß: Die Verbindung zur Realität in Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Hier hat jemand ein Buch geschrieben, in das die Erfahrungen aus der Arbeit als Coach und Berater für Führungskräfte im Wissenschaftssystem einfließen und der selbst zuvor Personalentwickler in diesem System war. Zweitens ist dieses Buch leichtfüßig in der Sprache, impulsgebend und nie belehrend. Das Buch kommt daher in Gestalt eines attraktiven Leseangebots – und ermuntert die Leserinnen und Leser sich genau das herauszugreifen, was ihnen für ihre Situation passend erscheint.

Fazit

Reinhold Hallers Buch ist nützlich für alle, die das Thema Führungshandeln im Wissenschaftssystem umtreibt. Es ist ein pragmatischer Leitfaden für junge Führungskräfte, die eine Kartierung eines weiten Feldes suchen. Es bietet eine Fülle von Impulsen für erfahrene Führungskräfte, die ihr Handeln weiterentwickeln möchten. Auch wer als Mitarbeiter, als Geführter erlebte Führung reflektieren will oder Anhaltspunkte sucht, um den Führungsprozess aktiv mitzugestalten, wird das Buch als umfassend und nützlich empfinden. Insgesamt gelingt es Reinhold Haller, den großen Nutzen von guter Führung im oft lieber als führungsfrei gesehene Wissenschaftssystem hervorzuheben. Dieses Buch macht Lust auf Mitarbeiterführung!



Dr. Ute Symanski ist Hochschulberaterin mit den Schwerpunkten Personal- und Organisationsentwicklung. Sie ist seit rund 20 Jahren Wissenschaftsmanagerin und Inhaberin der Firma Hochschulcoaching in Köln.

Foto: Privat

» **Sich als Führungskraft allein auf die Inhalte der Weiterbildungsprogramme für Hochschulangehörige zurückzuziehen, reicht nicht aus. Haller stellt klar, dass Personalentwicklung eine Führungsaufgabe ist, die Alltag in der Führungsrolle sein sollte und nicht delegiert werden könne.**