



Anforderungen an laterale Führung in der Mitte von Hochschulen

Prof. Dr. Karl Wilbers

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Fortbildungszentrum Hochschullehre

Dr. Franziska Zellweger

Pädagogische Hochschule Zürich
Zentrum für Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung

München

Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung u. Hochschulplanung
7. April 2016, 11. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung



Wovon ist die Mitte die Mitte? Im Sandwich

(Wehner & Gross, 2016)

Vertikal gesehen ist die Mitte

>>was nicht ganz ‹oben› und nicht ganz ‹unten› einzuordnen ist<< also ohne strategische Verantwortung und ohne Ansiedelung im operativen Kern<< auskommen muss (Stahl, 2005, S. 16)

Horizontal gesehen ist die Mitte

oszillierend zwischen den Polen Administration und Akademia (Third Space)

Beispiele für Positionen «in der Mitte»

- Personen mit «Produkt»verantwortung im Bereich der Kernprozesse mit und ohne Personalverantwortung: Z.B. Studiengangsleitende, Forschungsgruppenleitende, Studiengangskoordinator(inn)en, Studiendekan(inn)e(n),
- Personen mit Verantwortung für Querschnittsfragen im Bereich der Supportprozesse: Z.B. Qualitätsverantwortliche, Studierendenmarketing, Beauftragte für Ausbildung von Lehrkräften
- Personen mit temporärer Projektverantwortung mit meist grenzüberschreitendem Charakter
- Stabsmitarbeitende, welche Unterstützungsleistungen erbringen

Laterale Führung an Hochschulen

Laterale Führung im engeren Sinne

Es geht um die Führung von Kolleg(inn)en auf ein Arbeitsziel hin, zu denen keine direkte Führungsbeziehung besteht.

- Keine Einflusswege der direkten Führung (z. B. Anweisen, Aufgaben übertragen oder Prioritäten setzen)
- Keine «Sanktionsmöglichkeiten»

Laterale Führung im weiteren Sinne

Es geht um ein Konzept in einem bestimmten Kontext denn eine Funktion.

Keine neue Great Man Theorie.

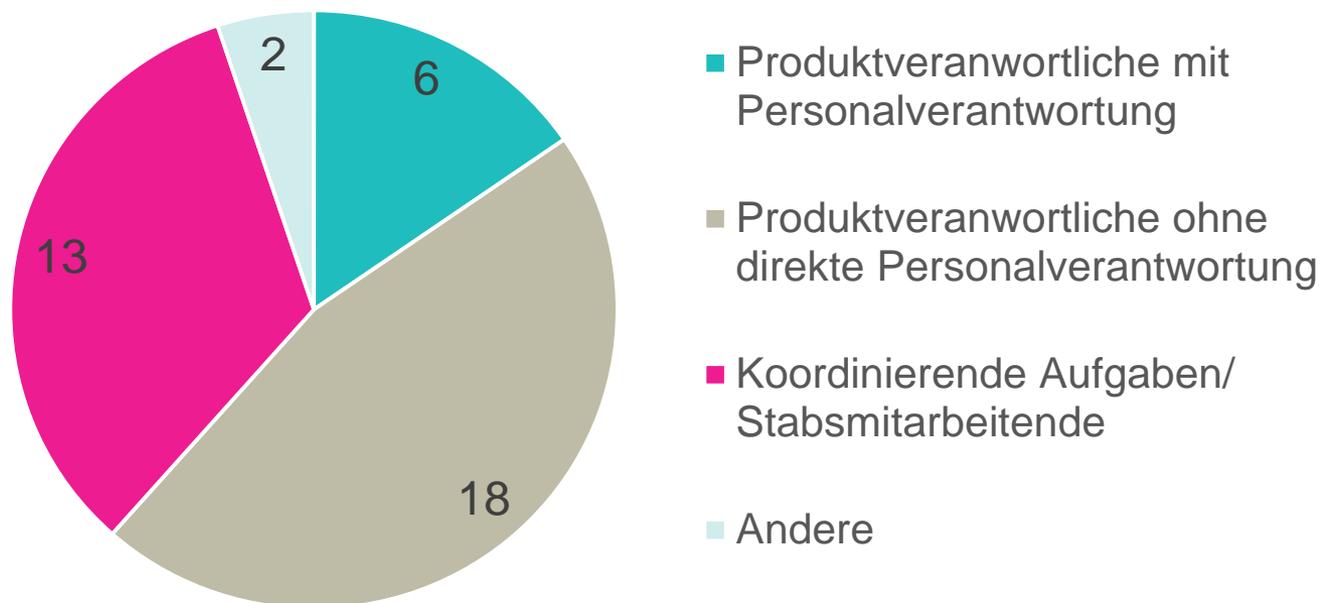
Systemischer Blick: Laterale Führung ist angewiesen auf Rahmenbedingungen

Tradition und Forschungsstand

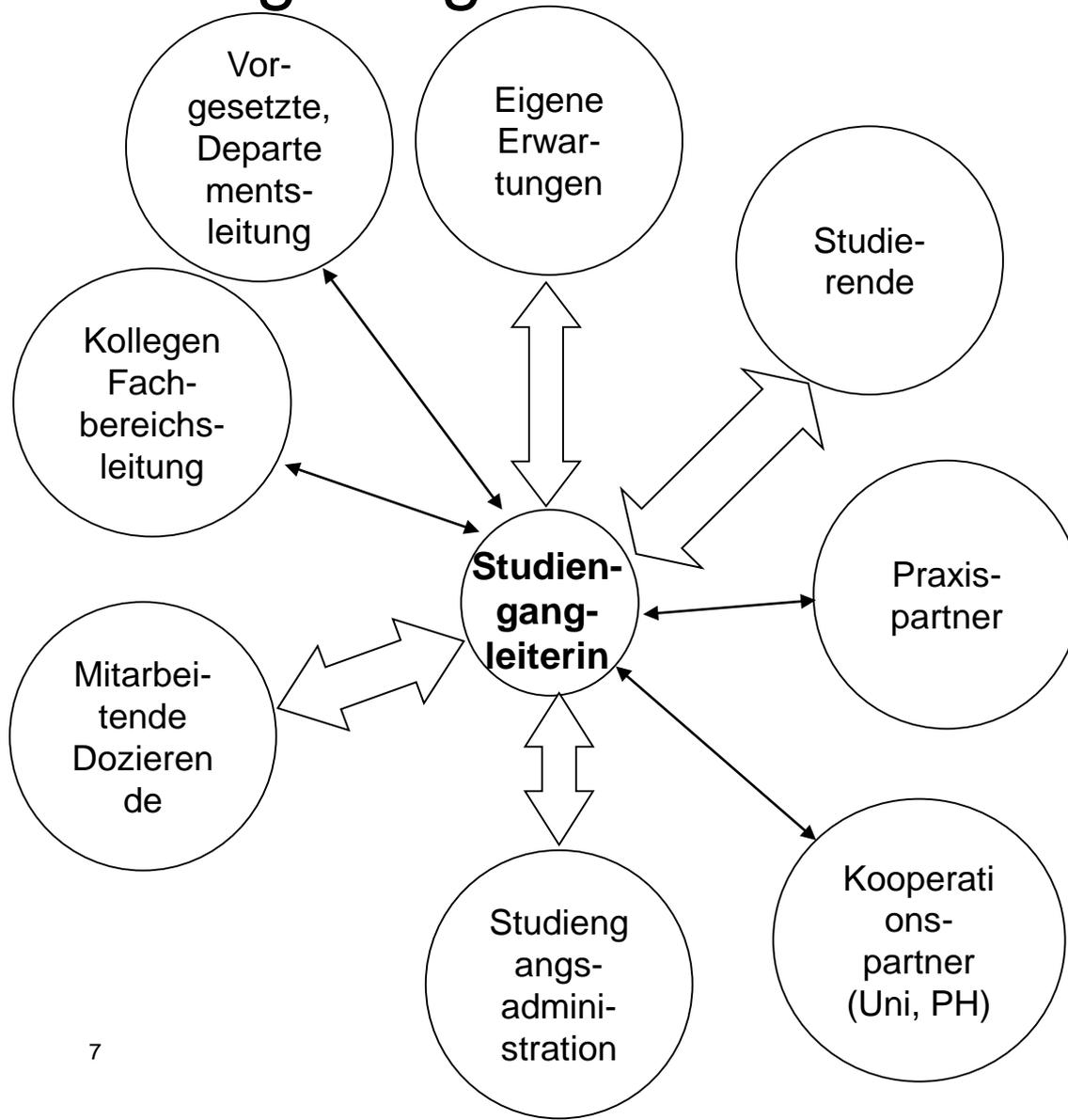
- Führungstheorien sind traditionell Theorien für die ‘Spitze’ einer Institution
- Forschungslücke der mittleren Ebene in der Literatur Higher Education
- Forschungskorpus zur Führung in Educational Management / Leadership
 - Distributed leadership
 - Übertragbarkeit reflektieren
- Forschungskorpus zur mittleren Ebene in der Managementwissenschaft
 - Rolle/Funktion der mittleren Ebene für Innovationen in der Institution
 - Übertragbarkeit reflektieren
- Fazit: Forschungslücke zur mittleren Ebene an Hochschulen

Leiten von Studiengängen und Projekten an Hochschulen – Ein Weiterbildungsprogramm der PH Zürich (10 ECTS)

39 Teilnehmenden aus dem Fachhochschulumfeld in 5 Durchgängen



Studiengangleitung - ein anspruchsvolle laterale Führungsaufgabe



- Rollenbedingte Herausforderungen
- Rollenkonflikte
- Rollenüberlastung
- Rollenunklarheiten

- Deutung dieser Herausforderungen
- Bedrohung
- Chance

nach Schein, 2006

Anforderungen an laterale Führung in der Mitte von Hochschulen

- Rahmenbedingungen für Führungsarbeit realistisch setzen
- Handeln in komplexen Situationen/ Probleme lösen
- Führen von Teams
- Die individuelle Entwicklung mitdenken
- Zur Organisationsentwicklung beitragen
- Innovationskraft entwickeln, »markt«orientiert handeln

(vgl. Thomann & Zellweger, 2016, S. 15-16)

Ansatzpunkte zur Professionalisierung des mittleren Managements

- **Ansatzpunkt Organisation (OE)**
 - Strukturen & Prozesse: Z.B. Aufgabenanalyse; Klärung Zuständigkeiten
 - Kultur des «produktiven Scheiterns» (Thomann, 2008)
- **Ansatzpunkt Individuum (PE im weiteren Sinne)**
 - Strukturierung von Karrierewegen
 - ‘Klassische Hochschul-PE’, z.B. Seminare, blended-learning-Angebote, Mentoring & Coaching
 - Arbeitsplatz(nahe) PE: ‘Intelligente Unterstützungsformen’, Qualitätszirkel

Literatur

Schein, E.H.: Überleben im Wandel: Strategische Stellen- und Rollenplanung, Darmstadt 2006

Stahl, H. K. (2005). Mittleres Management – Ein Nadelöhr für Veränderungsprozesse? *Lernende Organisation*, 28, 2005 (November/Dezember), 16–25.

Thomann, G. (2008). *Produktives Scheitern. Wie Führungskräfte und Systemberaterinnen und -berater in Bildungsorganisationen Komplexität bewältigen*. Bern: hep Verlag.

Thomann, G. & Zellweger, F. (Hrsg.). (2016). *Lateral führen - Aus der Mitte der Hochschule Komplexität bewältigen*. Bern: hep Verlag.

Wehner, T. & Gross, S. (2016). Schlusspunkt – Seitenblicke auf die laterale Führung und doch kein Schlusspunkt. In G. Thomann & F. Zellweger (Hrsg.), *Lateral führen - Aus der Mitte der Hochschule Komplexität bewältigen*. Bern: hep Verlag.



Kontakt



Prof. Dr. Karl Wilbers

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen Nürnberg
Fortbildungszentrum Hochschullehre

karl.wilbers@fau.de



Dr. Franziska Zellweger

Pädagogische Hochschule Zürich
Zentrum für Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung

Franziska.zellweger@phzh.ch