

Transfer in den Arbeitsalltag gelungen

Neue Impulse für Führungskräfteentwicklung

Stärkung der Managementkompetenz im Arbeitsalltag – dies ist ein zentrales Ziel des „Entwicklungsprogramms für Führungskräfte aus Verwaltung und Wissenschaftsmanagement“. Das Programm richtet sich an obere Führungskräfte aus der Verwaltung oder in Schlüsselpositionen aus dem Wissenschaftsmanagement. Sie setzen sich in mehreren Seminaren intensiv mit Führungsthemen und -instrumenten auseinander und nehmen das eigene Handeln in den Blick.

der Erwartungen an mich führt zu Rollenklarheit. Wenn beispielsweise ein Mitarbeiter mit einer Problemstellung zur Führungskraft kommt, kann die Führungskraft die Rolle des Entscheiders einnehmen („Mach das so“), die des Unterstützers (Rückfragen stellen, Anregungen geben, Unklarheiten beseitigen etc.) oder die Rolle des Kümmerers („Ich erledige das für dich“) und sich entsprechend ganz unterschiedlich verhalten. In der oft komplexen Universitätsstruktur

also einen Arbeitsauftrag bekommen oder weiterleiten, sollten Sie kurz überlegen, ob Sie alle Informationen bekommen beziehungsweise kommuniziert haben, damit der Auftrag erledigt werden kann. Ein kleine Hilfestellung bieten hierzu die sogenannten W-Fragen: Wer will Was von Wem ab Wann, bis Wann, Wie viel, Wozu und mit Wem? Können Sie die W-Fragen beantworten, steht einer zielgerichteten Erledigung Ihrer Aufgabe nichts mehr im Weg. Falls dies nicht der Fall ist, sollten Sie nachhaken, denn nur wer das Ziel deutlich vor Augen hat, kann es auch erreichen. Bei komplexeren Aufgaben ist es zudem wichtig hinzuschauen, wer genau mein Auftraggeber (direkter Vorgesetzter, Projekt-, Teamleiter etc. oder eine oberste Führungskraft) ist. Entsprechend auch das Resümee eines Teilnehmers: „Ich formuliere Aufträge an meine Mitarbeitenden jetzt klarer und eindeutiger. Meine Mitarbeiter sind dankbar für die neue Klarheit.“

Weitere Rückmeldungen von Teilnehmenden des Führungskräfte-

entwicklungsprogramms: „Ich nehme mir wesentlich mehr Zeit dafür, Aufträge mit meinem Vorgesetzten präziser zu besprechen, die Auftragsverteilung an Mitarbeiter klarer zu gestalten und die Erreichung von Vorgaben systematischer zu überprüfen.“ „Ich schaue viel genauer, mit welchen Mitarbeitern ich zusammenarbeite, und kann so dem Einzelnen besser gerecht werden.“ „Führungskraft sein kam mir hier in der Uni oft recht einsam vor, und ich habe viele Gedanken mit nach Hause genommen. Jetzt ist für mich ein tolles Netz entstanden, das mich in schwierigen Situationen, die wir ja auch immer wieder haben, unterstützen kann. Es geht anderen genauso wie mir.“

Im Herbst startet bereits die dritte Gruppe mit dem Führungskräfteentwicklungsprogramm.

Christiane Wittmar, Monika Herr

Wenn Sie weitere Informationen wünschen, wenden Sie sich direkt an:
PE/OE Monika Herr, Tel.: 798-23567
E-Mail: herr@em.uni-frankfurt.de



Rollenklarheit: Was erwarten meine Vorgesetzten, was erwartet mein Team von mir?

Die erste Gruppe beendete im Mai erfolgreich das Programm und zog im Rahmen einer Evaluierung Bilanz: „Nach vielen Jahren Berufserfahrung habe ich durch das Programm nochmals einen kräftigen Motivationsschub erhalten, Dinge anzupacken und zu verändern“, so die Rückmeldung eines begeisterten Teilnehmers. Für die meisten Teilnehmenden des Entwicklungsprogramms brachte die Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsrolle und die Rollenklarheit den größten Aha-Effekt: „Plötzlich hat es bei mir ‚Klick‘ gemacht. Mir wurde bewusst, wie wichtig Rollenklarheit sowohl gegenüber meinen Vorgesetzten als auch gegenüber meinen Mitarbeitenden ist. Je nachdem, um was es geht, kann ich ganz unterschiedliche Rollen haben, und die muss ich klar auseinanderhalten und deutlich machen. Dann ist es für die, mit denen ich arbeite, leichter.“

Die Rolle wandelt sich

Was bedeutet Rollenklarheit genau? Je nach Position oder Aufgabe haben die verschiedenen Akteure (Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kollegen, Kunden etc.) unterschiedliche Erwartungen an mich. Diese Erwartungen können sich manchmal sogar widersprechen. Mir selbst müssen diese Erwartungen bewusst sein, um entscheiden zu können, wie ich mit ihnen umgehe, um meine Position gut auszufüllen oder der Aufgabe gerecht werden zu können. Die bewusste Reflexion

sind Aufgaben und Positionen nicht immer eindeutig, und möglicherweise sind die Erwartungen so unterschiedlich, dass dies Ursache für eine Vielzahl von Konflikten ist. Wichtig ist daher eine situationsabhängige Klärung der Erwartungen und Rollen.

Aufträge klar formulieren

Die Rückmeldungen der Teilnehmenden nach Programmabschluss zeigen, dass neben der Vermittlung von „Führungshandwerkzeug“ vor allem der unmittelbare Transfer in den Arbeitsalltag gelungen ist. „Es ist oftmals nicht klar, was genau mein Vorgesetzter von mir will, warum er es will und in welchem Zeitraum er es will. Ressourcenfragen sind nicht geklärt“, so ein Teilnehmer zu Beginn des Entwicklungsprogramms. Die Teilnehmenden stellten für sich fest, dass die Auftragsklärung im Unialltag meist unterschätzt wird. „Mach mal“-Aufträge wurde ein stehender Begriff, und alle nahmen für sich mit, selbst Aufträge zukünftig klarer und eindeutiger zu formulieren. Aber was gehört zu einer sauberen Auftragsklärung eigentlich dazu?

Als Mitarbeiter kennen Sie das sicher auch: Sie kommen aus einer Arbeitsbesprechung, in der viel besprochen wurde. Aber ist am Ende klar, wer jetzt was bis wann tun muss? Kein Wunder also, wenn Dinge erst nicht erledigt werden, dann Zeitdruck entsteht und Unmut aufkommt. Wenn Sie

Infotheke Recht

Aktuelles: Soli bleibt, Sparmaßnahme Beamtenbesoldung, Studie Arbeitszufriedenheit

Soli bleibt: Die Klage einer Rechtsanwältin und einer GmbH gegen die Festsetzung des Solidaritätszuschlags für die Jahre 2005 bis 2007 blieb erfolglos: Nach Auffassung des Bundesfinanzhofs diene der Soli auch noch nach einer Zeit von 13 Jahren seit seiner Einführung zur Deckung des Finanzbedarfs des Bundes aus Kosten der Wiederherstellung der deutschen Einheit. Zumindest bis 2007 habe der Zeitablauf das Solidaritätszuschlagsgesetz nicht verfassungswidrig gemacht. Die unterlegenen Kläger wollen das Bundesverfassungsgericht anrufen.

Sparmaßnahme: Erhöhung der Beamtenbesoldung kommt später. Wie der Presse zu entnehmen war, sollen Beamtinnen und Beamte des Landes Hessen nicht 1: 1 die Tarifierhöhung für die Angestellten nach dem letzten Tarifabschluss des Landes als Besoldungserhöhung erhalten. Das Land will die Besoldungserhöhung erst sieben Monate nach dem Tarifabschluss vornehmen; zudem soll es keine Einmalzahlung geben. Dies sei eine für das Land notwendige Sparmaßnahme (Quelle: fr-online). Die Beamtinnen und Beamten der Goethe-Universität unterliegen kraft gesetzlicher Bestimmung ebenfalls den Regelungen des Landes.

Zufrieden mit dem Job? Eine aktuelle Studie der Universität Duisburg Essen/Institut Arbeit und Qualifikation bringt es auf den Punkt: Die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten in Deutschland ist geringer als im europäischen Vergleich. Vier wichtige Faktoren sind dabei die Intensivierung von Arbeit, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Gehaltsentwicklung, die berufliche Zukunft und ihre Sicherheit. Interessanterweise gibt es eine Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Lebenszufriedenheit. Auch bei dieser rangieren die Deutschen in der Regel eher im Mittelfeld.

Nähere Informationen finden Sie unter:

www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2011/report2011-03.pdf

Christiane Konrad, Abteilungsleiterin Recht, Tarifpolitik und Organisation