

## Kurzdokumentation des Leibniz-Führungskollegs „Governance und Entwicklungsprozesse in Leibniz-Instituten“

### Vorbemerkung

Das Führungskolleg „Governance und Entwicklungsprozesse in Leibniz-Instituten“ am 8. und 9. März 2019 widmete sich den Aspekten Strategieentwicklung (als regelmäßige kollegiale Führungsleistung), Organisationsentwicklung (Change Management) und Personalentwicklung. Der Erfahrungsaustausch unter den Leitungen der Leibniz-Einrichtungen wurde ergänzt durch zwei externe Keynotes von Frau Dr. Tania Lieckweg (OSB International Systemic Consulting) und Frau Dr. Susanne Sachtleber (coach and consult Berlin). Kirsten Wallmichrath (meta|five) berichtete gemeinsam mit Christoph Wolf über ihre Erfahrungen bei der durch ein Assessment unterstützten Auswahl von Führungskräften am GESIS.

### Organisationsentwicklung und Strategieentwicklung

Im historischen Überblick zur Organisationstheorie verdeutlicht Frau Lieckweg in ihrer Keynote „Organisationsdesign als Schlüssel für den strategischen Erfolg“ das dynamische Verhältnis von Strategie und Struktur. Die „OSB-Strategieschleife“ visualisiert dieses dynamische Verhältnis und illustriert, dass Governance stets aufs Neue im Hinblick auf strategische Ziele überprüft werden muss. Im Organisationsdesign, als einem Aspekt der Strategieschleife, sind die Klärung von Zuständigkeiten, Rollen und Entscheidungsstrukturen von zentraler Bedeutung für die strategische Ausrichtung von Einrichtungen. Für Leibniz-Einrichtungen, die meist komplexe strategische Ziele verfolgen, gilt es darüber hinaus, die verschiedenen Strategieebenen miteinander abzugleichen.

### Strategieentwicklung als regelmäßige kollegiale Führungsleistung

Das 1. Panel des Kollegs greift diese Überlegungen zum Verhältnis von Strategie und Struktur auf. Dabei werden folgende Aspekte benannt:

- Bei großen (Struktur-) Veränderungen stehen zunächst die Identität der Einrichtung und die Etablierung einer Institutskultur (Antwort auf die Frage „Warum“) im Vordergrund, auf deren Basis eine gemeinsame „Mission“ und Visionen für die Zukunft entwickelt werden können. Nachgeordnet folgen dann Überlegungen zu den Rahmenbedingungen und konkreten Organisationsstrukturen (dem „Wie“) und Arbeitsinhalten („Was“).
- Dabei setzen einzelne Einrichtungen volatile Organisationsstrukturen um, bei denen es beispielsweise weder dauerhafte Ressourcen- noch Raumzuweisungen gibt, sondern mit „open labs“ gearbeitet wird und das Leitungsgremium gemeinsam flexibel über Mittelzuweisungen entscheidet.
- Techniken, um die Identität der Einrichtung und ihre darauf basierende Mission und Strategie „bottom-up“ zu erfassen, sind beispielsweise spezielle Umfrage-Tools (DELPHI-Studie). Durch diese werden Kernaspekte der Institutsmission identifiziert („Was kennzeichnet das Institut?“), die daraufhin von der Leitung des Hauses diskutiert werden und Eingang in Strategiepapiere finden können.

- Kommunikation und das Herstellen von Transparenz werden als wesentliche Aufgabe von Führungskräften begriffen, um die Beschäftigten der Einrichtungen im Strategieprozess einzubeziehen und Kompetenzen aus verschiedenen Aufgabenbereichen zu integrieren. Auch institutionelle Gremien wie der unabhängige wissenschaftliche Beirat spielen eine wichtige Rolle.

Die Strategieentwicklung als Leitungsaufgabe in einer Leibniz-Einrichtung ist nach den Erfahrungen von Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Führungskollegs stark geprägt durch den Führungsstil der Leitungspersonen ebenso wie vom jeweiligen disziplinären Umfeld. Gemeinsam ist den Einrichtungen der Gemeinschaft eine „missionsgetriebene“ Ausrichtung zwischen den Polen der Grundlagenforschung und der Anwendung, wobei sich idealerweise Forschung und Transfer gegenseitig verstärken. Strukturelle und fachliche Ziele gilt es so in Einklang zu bringen, dass sich diese befördern.

### **Change Management und Organisationsstruktur: Umsetzung von strategischen Entscheidungen in den Einrichtungen**

Das Panel 2 vertieft die Überlegungen zum Ablauf von Strategieprozessen: zumindest die Abteilungsleitungen (2. Führungsebene) werden in den meisten Fällen in die Strategieprozesse einbezogen, beispielsweise über regelmäßige Strategieklausuren oder auch spezifische Projektteams. Oft wird auch das gesamte Institut informiert, teilweise auch fortlaufend, über die erreichten und künftigen Etappen einer strategischen Entwicklung – die finale Entscheidung liegt aber dennoch bei der Leitung der Einrichtungen. Strukturveränderungen brauchen Zeit, bis sie von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptiert werden. Die frühzeitige Einbindung des Betriebsrates ist in diesem Zusammenhang förderlich.

Die Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern begegnet mitunter der Herausforderung unterschiedlicher Sprachstile (beispielsweise zwischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung) oder der Verständigung bei der Verwendung von englischer oder deutscher Sprache. Das Programmbudget ist für viele Einrichtungen integraler Bestandteil und Operationalisierung der strategischen Ausrichtung des Instituts und beinhaltet die inhaltlichen und strukturellen Ziele. Teilweise bildet das Programmbudget die Basis für individuelle Zielvereinbarungen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Zur Organisationsstruktur betonen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Vorteile klarer und einfacher Strukturen. Wenn Einrichtungen Strukturelemente wie beispielsweise horizontale Programmlinien im Rahmen einer Matrix eingeführt haben, ist es wichtig, dass diese auch in Bewertungsverfahren Berücksichtigung finden. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage des Verhältnisses von langfristigen zu kurzfristigen Strukturelementen und deren Veränderungen im Laufe eines Strategieprozesses: so ist beispielsweise denkbar, eine Matrix-Struktur auf Zeit zu etablieren, um die interdisziplinäre Zusammenarbeit und entsprechende Kultur in einer Einrichtung zu befördern, und diese nach einiger Zeit wieder abzuschaffen oder neu zu strukturieren.

### **Personalentwicklung**

Frau Sachtleber betont in ihrer Keynote „Erfolgsfaktor Führungskompetenz in Wissenschaftseinrichtungen – Implikationen für Auswahl und Entwicklung“, dass Führungskräfte von wissenschaftlichen Einrichtungen verschiedene Rollen mit je spezifischen Anforderungen auszufüllen

haben: als Leader, Developer, Manager und Experte. Diese gilt es auch in der Führungskräfteauswahl abzubilden. Eine Potenzialanalyse (auf der Basis verschiedener Ausprägung von Persönlichkeitsmerkmalen wie Offenheit oder Gewissenhaftigkeit) kann hier hilfreich sein, auch in Fällen, in denen sich das Auswahlverfahren am Ende auf nur eine/n oder sehr wenige Kandidatinnen oder Kandidaten fokussiert (im Sinne einer „Risiko-Abschätzung“). Die Bewerberinnen und Bewerber sollten sich dabei ihrer Motive für die Übernahme einer Führungsrolle bewusst sein. Wichtig ist es, den Auswahlprozess und die Rollen und Verantwortlichkeiten darin zu definieren und kompetenzbasierte, transparente Auswahlkriterien festzulegen. Dadurch kann auch das Risiko vermindert werden, dass unbewusste Vorurteile bzw. handlungsleitende Tendenzen (unconscious bias) den Auswahlprozess beeinflussen.

Die anschließende Diskussion betont insbesondere folgende Aspekte:

- Selbstreflexion unter den Mitgliedern des Auswahlgremiums hilft zu vermeiden, dass bestimmte – oft geschlechtsbasierte – Stereotype die Auswahl beeinflussen.
- Bei der Auswahl ist es hilfreich, möglichst solche Kriterien anzuwenden bzw. Situationen zu schaffen, die nah an den tatsächlichen späteren Anforderungen sind.
- Eine Herausforderung ist es, dass bei der Auswahl von Führungskräften an Leibniz-Einrichtungen verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Anforderungen (Leibniz-Institute gemeinsam mit Universitäten in Berufungskommissionen) zusammen wirken.
- Für die Entwicklung von jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ist es förderlich, sie auch in „soft skills“ fortzubilden und ihnen frühzeitig Wege für eine Karriere außerhalb der Wissenschaft aufzuzeigen.

### **Besetzung, Assessment und Coaching von Führungskräften in Leibniz-Einrichtungen**

Im Panel 3 berichten Frau Wallmichrath und Herr Wolf von ihren Erfahrungen bei der Führungskräfteauswahl am GESIS. Die letzten beiden Berufungen auf Leitungspositionen hat das Institut gemeinsam mit meta|five durchgeführt, das die Berufungskommission mit einem Assessment Center (AC) unterstützt hat. Dieses war eng in den Berufungsprozess eingebunden: Vorab wurden das Anforderungsprofil sowie die Ziele des Verfahrens und der Modus der Zusammenarbeit gemeinsam mit dem Institut vereinbart. Im Folgenden waren Mitglieder der Berufungskommission Teil der Gruppe der Beobachterinnen und Beobachter. Auf Basis eines Kompetenzprofils wurden geeignete Beispielsituationen simuliert, und das Verhalten der Kandidatinnen und Kandidaten von den geschulten Beobachterinnen und Beobachtern strukturiert beobachtet. Im Ergebnis erhielten die Kandidatinnen und Kandidaten ein qualifiziertes Feedback. Die Beobachtungen des AC lieferten – neben der wissenschaftlichen Leistung der Bewerberinnen und Bewerber und der vergleichenden Gutachten – einen weiteren Aspekt für die Entscheidungsfindung. Überdies können die Ergebnisse für die weitere Personalentwicklung genutzt werden.

In der Diskussion wird bestätigt, dass auch für den Kandidaten/die Kandidatin das AC einen guten Einblick in die tatsächlichen Herausforderungen der angestrebten Position bieten kann. Zentral erscheint dabei die kluge Einbettung des Assessment Centers in den gesamten Berufungsprozess, so dass ein solches externes Verfahren nicht als „Fremdkörper“ wahrgenommen wird. Einige Einrichtungen professionalisieren ihre Mitarbeitenden intern und versuchen so, das Thema strategische Rekrutierung ohne externe Unterstützung in die Einrichtungen einzubringen oder beziehen externe Beratung eher bei der Besetzung von administrativen Leitungen ein.

Insgesamt nimmt die Veränderungsbereitschaft und -dynamik in den Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft zu. Führung und Führungsaufgaben werden zunehmend ins Bewusstsein gerückt und die Führungskultur verändert sich. Instrumente auf der Gemeinschaftsebene wie die geplante „Leibniz-Akademie“, die Leibniz-Führungskollegs oder auch die Strategieforen (für jüngere Verantwortungsträgerinnen und -träger) unterstützen diese Entwicklung.

Anlagen: Präsentationen der externen Gäste sowie einzelner Teilnehmerinnen und Teilnehmer;  
Programm des Leibniz-Führungskollegs

## Leibniz-Führungskolleg 1-2019

# „Governance und Entwicklungsprozesse in Leibniz-Instituten“

8. und 9. März 2019

Haus der Leibniz-Gemeinschaft, Chausseestr. 111, 10115 Berlin

Das Leibniz-Führungskolleg geht von der Prämisse aus, dass sich die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft als lernende Organisationen verstehen, die einerseits Kontinuität wahren (schon aufgrund ihrer in den Satzungen niedergelegten Missionen) und sich andererseits stetig weiterentwickeln und neue Forschungstrends und Herausforderungen aufgreifen. Wie sich dies in der Governance der Institute abbildet, soll im kollegialen Austausch, ergänzt durch methodische Überlegungen und Erfahrungsberichte, betrachtet werden. Die drei Aspekte Organisationsentwicklung, Strategieentwicklung und Personalentwicklung sind dabei leitend. Dabei geht es sowohl um Methoden als auch um den konkreten Erfahrungsaustausch und „lessons learned“ aus der Praxis der Institute.

**Freitag, 8. März 2019**

**Tag 1: Organisationsentwicklung und Strategieentwicklung**

**13:00 Uhr**    **Gemeinsamer Mittagsimbiss**

**14:00 Uhr**    **Begrüßung**  
*Matthias Kleiner/Bettina Böhm*

**14:15 Uhr**    **KEYNOTE: Das Organisationsdesign als Schlüssel für den strategischen Erfolg**  
*Dr. Tania Lieckweg, OSB International Systemic Consulting*

**14:45 Uhr**    **PANEL 1: Strategieentwicklung als regelmäßige kollegiale Führungsleistung**  
*Moderation: Ricarda Opitz*

Leitfragen:

- Wie verstehen Institutsleitungen ihre Verantwortung zur Zukunftsausrichtung ihrer Einrichtung und auf welche Bereiche/Themenfelder bezieht sich die Strategieentwicklung?
- Welche Instrumente haben sich bewährt, um die regelmäßige inhaltliche Weiterentwicklung des Instituts zu gewährleisten, bspw. Forschungs-

trends/Bedarfe zu erkennen, und die angemessene Balance zwischen Kontinuität und Wandel zu finden? (Vielleicht auch: Was hat sich nicht bewährt?)

- Wie wird das Zusammenspiel von institutsspezifischen Zielen und Strukturzielen auf der Ebene der Gemeinschaft (bspw. Chancengleichheit, Selbständigkeit junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, gute wissenschaftliche Praxis, Transfer) in der Governance der Einrichtungen verankert?

*Manuela Urban (FVB), Miriam Brandt (IZW), Sunhild Kleingärtner (DSM),  
Eckhardt Fuchs (GEI), Nicolaus von Wirén (IPK), Thanh Nguyen (DWI)*

### **16:45 Uhr Kaffeepause**

### **17:00 Uhr PANEL 2: Change Management und Organisationsstruktur: Umsetzung von strategischen Entscheidungen in den Einrichtungen**

*Moderation: Bettina Böhm*

Leitfragen:

- Welche strukturellen Gestaltungselemente unterstützen und garantieren in den Einrichtungen die „richtige“ strategische Ausrichtung der Institute (an Strukturzielen und Forschungszielen)? Was sind hier „systemische Erfolgsfaktoren“?
- Wie kann ein Ziel, wie bspw. Interdisziplinarität, in der Governance und Organisationsstruktur der Einrichtungen umgesetzt werden? Ist dazu eine Matrix-Struktur geeignet (Vor-/Nachteile)?
- Wie sind die Führungsebenen der Einrichtungen strukturiert, und wie treiben sie bzw. werden sie in die strategischen Entscheidungen und ihre Umsetzung einbezogen? Welche Rahmenbedingungen (Teamstruktur, Institutskultur, auch historische Pfadabhängigkeiten) gilt es zu beachten?

*Lutz Mädler (IWT), Jörg Deventer (DI), Artemis Alexiadou (ZAS), Stephan Junker (MfN), Adrian Grüter (ZFMK), Christa Kühn (FBN)*

### **19:00 Uhr Abendessen im „Pascarella“ Hotel Titanic, Chausseestraße 30, 10115 Berlin**

**Samstag, 9. März 2019**

**Tag 2: Personalentwicklung**

**09:00 Uhr KEYNOTE: Erfolgsfaktor Führungskompetenz in Wissenschafts-  
einrichtungen – Implikationen für Auswahl und Entwicklung**

*Dr. Susanne Sachtleber, coach-and-consult, Berlin*

**9:30 Uhr PANEL 3: Besetzung, Assessment und Coaching von Führungskräften  
in Leibniz-Einrichtungen**

*Moderation: Sebastian Lentz (IfL)*

**Erfahrungsbericht:**

Assessment unterstützt die Auswahl von Führungskräften am GESIS

*Christof Wolf (GESIS) und Kirsten Wallmichrath, meta | five*

Leitfragen:

- Wie können die Anforderungen an Führungspersonal der Leibniz-Einrichtungen im Sinne der o.g. Aufgaben bei der Personalauswahl angemessen berücksichtigt werden?
- Welche Instrumente unterstützen die kontinuierliche Stärkung und Weiterentwicklung der Führungsrolle/n?
- Was kann Coaching von Führungspersonen hierzu beitragen?

*Eva Geulen (ZfL), Olaf Köller (IPN), Stephanie Dittmer (ifo), Claudia Kostka (TROPOS)*

**10:45 Uhr Diskussion im Plenum**

**12:00 Uhr Fazit**

*Matthias Kleiner/Bettina Böhm*

**12:30 Uhr Gemeinsamer Mittagsimbiss**