

campus

Die eigene
Arbeitsgruppe
erfolgreich
führen

Wirksames Management in der Wissenschaft

edition

MALIK

Wirksames Management in der Wissenschaft

Ruedy Baarfuss ist Geschäftsführer der Malik Management Zentrum Berlin GmbH und der Malik Academy. Er ist ausgewiesener Experte für das Führen von Wissenschaftsorganisationen sowie die Entwicklung von Blended-Learning-Ausbildungsprogrammen.

Dr. Nikolaus Blum ist kaufmännischer Geschäftsführer des Helmholtz Zentrums München und Vizepräsident der Helmholtz-Gemeinschaft.

Dr. Christoph Conrads leitet als Volljurist und zertifizierter Manager des Malik Management-Zentrums St. Gallen die Abteilung Wissenschaftsrecht und Trägerstiftung in der Administration der Universität Göttingen.

Dr. Johannes Flecker ist Consultant und Trainer bei Malik Management. Er erhielt Auszeichnungen des Österreichischen Wissenschaftsministeriums und der American Marketing Association.

Dr. Andrea Huber Brösamle leitet eine Forschungsgruppe am Helmholtz Zentrum München und untersucht neuronale Schaltkreise während der Entwicklung und nach Verletzung.

Prof. Dr. Reinhard Köster leitet die Abteilung Zellphysiologie an der TU Braunschweig und untersucht die Entwicklung, Physiologie und Funktion des Kleinhirns sowie die Ursachen neurodegenerativer Erkrankungen.

Dr. Korinna Strobel hat an der Universität Tübingen zum Thema Risikokommunikation promoviert und arbeitet im Strategiebereich der Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren in Berlin.

Dr. Lukas Y. Wick ist Gruppenleiter und stellvertretender Departmentleiter am Department Umweltmikrobiologie des Helmholtz Zentrums für Umweltforschung – UFZ in Leipzig.

Ruedy Baarfuss, Nikolaus Blum, Christoph Conrads,
Johannes Flecker, Andrea Huber Brösamle, Reinhard Köster,
Korinna Strobel, Lukas Y. Wick

Wirksames Management in der Wissenschaft

Die eigene Arbeitsgruppe erfolgreich führen

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

ISBN 978-3-593-39701-6

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2012 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: Adobe Garamond Pro

Druck und Bindung: Beltz Druckpartner, Hemsbach

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

Inhalt

Geleitwort zur edition Malik	7
Vorwort	9
<i>Ruedy Baarfuss</i>	
1. Einleitung	15
<i>Korinna Strobel</i>	
2. Strategie und Ziele	19
<i>Johannes Flecker, Andrea Huber Brösamle</i>	
2.1 Strategie	19
2.2 Führen mit Zielen	32
3. Aufbau und Struktur der Arbeitsgruppe	44
<i>Lukas Y. Wick, Reinhard W. Köster</i>	
3.1 Gedanken zum Einstieg	44
3.2 Reflektion zum Aufbau einer neuen Arbeitsgruppe	46
3.3 Struktur der Arbeitsgruppe	56
3.4 Umsetzung des Arbeitsgruppen-Aufbaus	62
3.5 Die Gruppe stabil halten und anpassen	76
4. Selbstmanagement	82
<i>Christoph Conrads</i>	
4.1 Klärung der Grundlagen	82
4.2 Organisation der Arbeitszeit	87
4.3 Organisation des Arbeitsplatzes	100
4.4 Check und Update Ihrer Arbeitsmethodik	107
5. Führen und Entwickeln der Gruppe	109
5.1 Führen und Entwickeln von Mitarbeitern	109
<i>Nikolaus Blum</i>	

5.2	Eine Gruppe muss zusammenwachsen	123
	<i>Reinhard W. Köster</i>	
5.3	Interne und externe Kommunikation	131
	<i>Korinna Strobel</i>	
5.4	Motivation	147
	<i>Andrea Huber Brösamle</i>	
6.	Wissenschaftsmanagement oder General Management?	154
	<i>Ruedy Baarfuss</i>	
6.1	Wissenschaftsmanagement	154
6.2	General Management	155
6.3	Nutzen einer Weiterbildung in General Management	160
7.	Ausblick: Management reflektieren und trainieren	162
	<i>Korinna Strobel</i>	
	Literaturverzeichnis	164
	Anmerkungen	168
	Register	174

Geleitwort zur editionMALIK

Die alte Welt vergeht,
weil eine neue Welt entsteht.

Wirtschaft und Gesellschaft gehen durch eine der tiefgreifendsten Umwandlungen, die es geschichtlich je gab. Als Begriff wählte ich 1997 dafür »Die Große Transformation«, denn bereits damals war das Ausmaß des heraufziehenden epochalen Wandels deutlich zu sehen. Was heute lediglich als eine finanzielle und ökonomische Krise zu eng gesehen wird, kann weit besser als die Geburtswehen der neuen Welt des 21. Jahrhunderts verstanden werden.

In dieser neuen Welt werden Organisationen eine höhere Ebene des Funktionierens erreichen. Sie werden doppelt so gut wie bisher funktionieren, aber nur die Hälfte des Geldes dafür benötigen. Die universelle Herausforderung wird für sie das Meistern von bisher noch nie erfahrener Komplexität durch neues Management sein.

Geld ist dafür aber weit weniger wichtig als Intelligenz, Vorstellungskraft, Information, Kommunikation und Gestaltungswille. Das neue Wissen hierfür und darauf gestützte neue, biokybernetische Lösungen sind bereits da. Deren Kern sind die [©]Evolutionären Naturgesetze aus Kybernetik und Bionik für das Selbstorganisieren und Selbstregulieren. Diese Gesetze zu verstehen und sie zu nutzen, ist das neue Kapital der neuen Welt und die Grundlage für Leadership von Personen und Organisationen.

Die editionMALIK ist die Plattform für das zuverlässige Funktionieren von Organisationen in der hochkomplexen Umwelt des 21. Jahrhunderts. Sie ist die systemische Orientierungs- und Navigationshilfe für Leader, die den Wandel vorausdenken und -lenken.

Fredmund Malik
St. Gallen, Januar 2010

Über Malik sagt der Doyen des Managements, Peter F. Drucker:

»Fredmund Malik has become the leading analyst of, and expert on, management in Europe as it has emerged in the last thirty years – and a powerful force in shaping it He is a commanding figure – in theory as well as in the practice of management.«

Vorwort

Management in der Wissenschaft

Ruedy Baarfuss

Das Buch *Management in der Wissenschaft. Die eigene Arbeitsgruppe erfolgreich führen* ist in erster Linie für Wissenschaftler geschrieben. Es richtet sich an Personen, die Führungsverantwortung für eine Arbeitsgruppe in der Wissenschaft übernehmen und zum ersten Mal ein Team führen sollen. Spätestens zu diesem Zeitpunkt wird es notwendig, sich Gedanken über die Führung von Menschen und die Führung eines Bereiches zu machen. Die eigenen Ressourcen können nicht mehr zu 100 % für die eigene wissenschaftliche Arbeit verwendet werden, sondern Zeit und Energie müssen für die Führung von Mitarbeitern sowie die Gestaltung, Steuerung und Entwicklung der Arbeitsgruppe aufgewendet werden.

In diesem Buch erhalten Sie als Leiter einer Arbeitsgruppe eine Anleitung, mithilfe zahlreicher in der Wissenschaft erprobter und robuster Managementinstrumente und Hilfsmittel die Führungsaufgaben für Ihre Arbeitsgruppe professionell auszuführen. Sie werden damit zugleich befähigt, durch die professionelle und effiziente Wahrnehmung der Führungsaufgaben mehr Zeit für Ihre eigenen Sachaufgaben als Wissenschaftler zu gewinnen.

Viele der im Buch behandelten Konzepte können selbstverständlich auch auf die Wirtschaft übertragen werden. Die eigentlichen Managementaufgaben sind überall dieselben, alleine die individuelle Ausgestaltung ist unterschiedlich. Es ist für Führungskräfte immer notwendig, sich nach dem Bedarf der Umwelt auszurichten, für eine gute Strategie zu sorgen, sich richtig zu organisieren, die persönliche Wirksamkeit durch professionelles Selbstmanagement zu erhöhen und gut zu kommunizieren. Was die Wirtschaft von der Wissenschaft bei der Ausübung von Management graduell unterscheidet, ist die Tatsache, dass in Unternehmen gutes oder schlechtes Management unmittelbar und meistens gut messbar in Geldwerten ersichtlich wird, indem es sich in steigenden oder sinkenden Umsätzen, Marktanteilen, Produktivitäten und schließlich im Gewinn ausdrückt. In der Wissenschaft, die im Regelfall kein Produkt unmittelbar »verkauft«, lässt sich Management nicht so einfach kurzfristig monetär ausdrücken.

Management ist ein Massenberuf, nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der Wissenschaft. Das antiquierte Bild vom Wissenschaftler, der abgeschottet im Elfenbeinturm die Welt erforscht, hat längst ausgedient und dient nicht einmal mehr als Klischee. Immer mehr Arbeitsgruppen, Forschergruppen, nationale und internationale Kooperationen, Großforschungseinrichtungen mit notwendigem Expertenwissen aus verschiedenen Disziplinen, nationale Konsortien für exzellente Gesundheitsforschung, Kooperationen zwischen Universitäten und ausseruniversitären Forschungseinrichtungen, Technologietransfer zwischen Forschung und Industrie, europäische Forschungsprojekte mit einer Vielzahl von involvierten Forschungs- und Industriepartnern oder transnationale Forschung verdeutlichen beispielhaft, dass der Wissenschaftsbetrieb mehr als je zuvor von Zusammenarbeit geprägt ist. Im nationalen und internationalen Wettbewerb um Forschungsgelder und die besten Köpfe ist Exzellenz auch im Management eine kritische Erfolgsgröße geworden.

In diesem Handbuch geben wir Ihnen konkrete Hilfsmittel und Methoden an die Hand, um Ihre Arbeitsgruppe von Beginn an professionell zu führen. Die Philosophie des Buches basiert auf einem gemeinsamen Verständnis von Management, daher möchte ich eine zentrale Definition zu Führung an den Beginn stellen. Nach der Definition von Fredmund Malik verstehen wir Management als die Transformation von Ressourcen in Nutzen. Es ist Aufgabe des Managements, die vorhandenen Ressourcen – wozu noch vor den materiellen und finanziellen Ressourcen in allererster Linie die Menschen zählen – durch kluges Handeln in einen Nutzen bzw. ein Ergebnis zu transformieren. Der Nutzen ist in der Wissenschaft der Nutzen für die Geldgeber, Steuerzahler, Drittmittelgeber, Studenten, Doktoranden, Patienten, die Industriekunden oder die interessierte und nach Wissen strebende Öffentlichkeit. Alles Handeln muss somit darauf ausgerichtet sein, einen bestimmten Nutzen für einen bestimmten Empfänger zu stiften.

Management und Führungsaufgaben werden in diesem Buch als ein Handwerkszeug verstanden, das man erlernen kann und durch stetiges Ausprobieren und Tun verbessert. Es geht zunächst darum, das Richtige zu tun, also eine richtige Strategie zu entwickeln, die sich am Zweck der Forschungseinrichtung und dem Bedarf der Umwelt orientiert. Es geht darum, sich dafür richtig zu organisieren und aufzustellen. In weiterer Folge ist es dann zentral, die Effizienz in der Erfüllung der Tätigkeiten zu steigern und somit das Richtige auch noch gut zu machen. Dies geschieht durch wirksames Selbstmanagement, professionelle Kommunikation und professionellen Umgang mit Konflikten sowie das Fördern von Menschen.

In der Regel werden Führungskräfte in der Wissenschaft, aber auch viel zu häufig in der Wirtschaft, nicht systematisch auf ihre Führungsaufgaben vorbereitet. Vielmehr wird implizit vorausgesetzt, dass Management bekannt sei oder eine Sache von natürlichem Talent, oder es wird ein Lernen durch Fehler oder »learning by doing« akzeptiert, mit allen damit verbundenen Effektivitäts- und Effizienzverlusten. Diese für Führungsaufgaben stillschweigend akzeptierte Vorgehensweise wäre in anderen Bereichen undenkbar. Beispielsweise würde kein Wissenschaftler auf die Idee kommen, »einfach mal zu probieren«, wie man eine Blutprobe auswertet, wie man die Aerodynamik eines Flugzeuges verbessert oder wie man die Struktur der Materie besser versteht. Für Exzellenz ist eine gründliche und solide Ausbildung Voraussetzung. Dieser Anspruch muss auch für das Management gelten, für das Führen von Organisationen als Ganzes, für das Führen eines Bereiches und einer Arbeitsgruppe sowie für das Führen von Mitarbeitern, Kollegen, Chefs, Patienten, Kunden, Studenten, und natürlich von sich selbst. Dies gilt es einmal richtig zu erlernen und durch Anwendung laufend zu verbessern und zu perfektionieren.

Gerade dann, wenn viel in Gruppen gearbeitet wird – wie es im Untertitel des Buches »die eigene Arbeitsgruppe wirksam führen« zum Ausdruck kommt – ist es umso zentraler, dass im Team jeder Einzelne möglichst selbstständig arbeiten kann. Für bereichsübergreifendes Arbeiten gilt dabei der Grundsatz: so viel wie nötig, aber so wenig wie möglich. Vielmehr ist die Sichtbarkeit jedes Einzelnen mit individuellen Aufgaben und Zielen anzustreben, um den individuellen Menschen auf Basis seiner Ergebnisse und Stärken bestmöglich zu fördern und zu entwickeln. Um die Voraussetzungen dafür zu schaffen, ist es zentral, dass die Aufgaben klar sind und dass die Ziele der gemeinsamen Arbeit von jedem Mitglied verstanden und akzeptiert sind, dass Diskussionen durch eine konstruktive Atmosphäre entstehen, um zu einem gemeinsam getragenen Ergebnis zu kommen, und es ist wesentlich, dass die Rollenverteilungen im Team klar sind. Die »persönliche Chemie« spielt zwar auch noch eine Rolle, darf aber nur einen kleinen Bestandteil ausmachen. Es zählen primär die Team-Ergebnisse, nicht die Team-Erlebnisse. Wie man in der Arbeitsgruppe zu ersteren kommt, davon handelt dieses Buch.

Dieses Buch entstand in enger Zusammenarbeit zwischen Malik Management und Autoren aus der Wissenschaft. Das verbindende Element aller Autoren ist die »Helmholtz-Akademie für Führungskräfte«. Die Helmholtz-Akademie wurde im Jahr 2007 von Malik Management konzipiert und seitdem gemeinsam mit der Helmholtz-Gemeinschaft weiterentwi-

ckelt. Das Unternehmen ist seither erfolgreich mit der inhaltlichen Ausgestaltung und der Durchführung der Akademie beauftragt. Malik Management bildete bisher ca. 300 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Führungskräfte aus der Verwaltung von Forschungseinrichtungen in der Helmholtz-Gemeinschaft in General Management aus. Die drei Zielgruppen der intensiven Ausbildungsprogramme sind die obere Führungsebene, Nachwuchsführungskräfte sowie Nachwuchsgruppenleiter der einzelnen Zentren sowie Teilnehmer von Partnerinstitutionen der Helmholtz-Gemeinschaft aus Forschung und Politik. Herzstück der Akademie ist das Programm für Nachwuchsführungskräfte, in welchem die Teilnehmer ein intensives Blended-Learning-Ausbildungsprogramm mit 1,5 Jahren Dauer absolvieren. Das Programm vermittelt den Teilnehmern auf Basis der weltweit einzigartigen Malik General Management-Systeme das Rüstzeug für die Führung von Menschen und zur Führung von Organisationen als Ganzes. Die Helmholtz-Akademie besitzt bezüglich Konzeption und Umfang in dieser Form eine Vorbildfunktion für den deutschsprachigen und europäischen Wissenschaftsraum. Ihr Ziel ist es, ein gemeinsam geteiltes Anwendungs- und Managementwissen von Führungskräften der Helmholtz-Gemeinschaft auf Basis des St. Galler Management-Modells in der Ausprägung von Malik Management zu erzielen. Damit wird ein Netzwerk von Führungskräften gebildet, welche die gleiche Managementsprache sprechen. Es entwickelt sich daraus ein einheitliches Verständnis für wirksames Management, das die Wirksamkeit jedes Einzelnen erhöht und langfristig die Basis für eine erfolgreiche Positionierung der Helmholtz-Gemeinschaft bietet.

Die Autoren der Beiträge sind mit Dr. Christoph Conrads, Dr. Andrea Huber Brösamle, Prof. Dr. Reinhard Köster, Dr. Korinna Strobel und Dr. Lukas Y. Wick Experten, die in führender Rolle in Wissenschaft und Organisation von namhaften Forschungseinrichtungen höchst erfolgreich tätig sind. Sie sind zugleich Absolventen der »Helmholtz-Akademie für Führungskräfte« und haben zusätzlich vielfach ein auf die Spezifika in der Wissenschaft maßgeschneidertes *Master of Management*-Programm bei Malik Management absolviert. Der Autor Dr. Nikolaus Blum ist als Vizepräsident der Helmholtz-Gemeinschaft, als kaufmännischer Vorstand des Helmholtz-Zentrums München sowie als Mitbegründer der Helmholtz-Akademie ausgewiesener Experte in der Führung von Wissenschaftsorganisationen. Der Autor Dr. Johannes Flecker ist Berater und Trainer bei Malik Management mit Expertise im Management von Wissenschaftsorganisationen. In ihren Artikeln verbinden die Autoren die Managementelemente, die für die Füh-

zung einer Arbeitsgruppe zentral sind, mit ihrer Expertise und Erfahrung im Management von Forschungseinrichtungen.

Ich wünsche Ihnen eine spannende, anregende und bereichernde Lektüre.

Ruedy Baarfuss

St. Gallen, November 2012

1. Einleitung

Korinna Strobel

Anette S., 32 Jahre alt, promovierte Biologin, hat es geschafft. In Konkurrenz zu 40 anderen brillanten Nachwuchswissenschaftlern hat sie nach Abschluss ihres dreijährigen Forschungsaufenthalts in den USA eine Stelle als Nachwuchsgruppenleiterin in einem renommierten Institut in der deutschen Universitätsstadt M. erhalten und nun fünf Jahre Zeit, sich mit überzeugenden Forschungsergebnissen einen Namen zu machen. Als Ausstattung stehen ihr drei Stellen zur Verfügung: eine Wissenschaftlerstelle, eine Doktorandenstelle und eine Technikerstelle. Die Technikerstelle ist durch eine langjährige Mitarbeiterin des Instituts besetzt, die schon mehrere Gruppenleiter hat kommen und gehen sehen und die ebenso routiniert wie desinteressiert ist. Es wird zweifellos eine Herausforderung, sie dazu zu bewegen, alles zu geben. Aber da gibt es ja auch noch die beiden Wissenschaftler, die sie selbst einstellen kann – höchste Zeit, Kontakt mit der Personalabteilung des Forschungsinstituts aufzunehmen. Die Rekrutierung dauert und danach muss sie die zwei schließlich auch noch einarbeiten, bevor irgendwelche verwertbaren Beiträge zu erwarten sind. Das Institut erwartet außerdem, dass es Anette gelingt, durch Einwerbung von zusätzlichen Drittmitteln die kleine Gruppe um zwei oder drei Mitarbeiter zu erweitern. Und nach einem Jahr steht der erste Fortschrittsbericht an ... Zu diesem Zeitpunkt wird Anette S. wahrscheinlich gerade einmal die ersten Mäuse infiziert haben, vorausgesetzt, die Koordination mit den anderen Nutzern des Tierhauses klappt reibungslos. Parallel dazu müssen noch 60 Studierende pro Semester durch ein Experimentalpraktikum geschleust werden, das erste beginnt schon in vier Wochen. Anette S. ist begeistert davon, selbstständig forschen zu können und sicher, den fachlichen Anforderungen gewachsen zu sein. Sie hat aber keinerlei Führungserfahrung. Außerdem fragt sie sich angesichts der Vielfalt der Aufgaben, wo sie anfangen soll.

Dieses Buch ist als Handbuch für alle konzipiert, die ähnlich wie Anette S. in der Forschung Verantwortung übernehmen und ein Team führen. Das ist heute mehr denn je vor allem eine Frage richtigen und guten Manage-

ments. Wer noch davon ausgeht, dass Wissenschaftler* in jahrelanger einsamer Reflexion zu bahnbrechenden Einsichten gelangen, wobei praktische und organisatorische Aspekte ihres Tuns Nebensache sind, kennt den Forschungsalltag schlecht. Gerade in den Natur- und Ingenieurwissenschaften, aber mehr und mehr auch in den Sozial- und Geisteswissenschaften entsteht neues Wissen aus der Zusammenarbeit in Gruppen und internationalen Forschernetzwerken. Genies sind also nach wie vor gefragt, allerdings nicht die einsamen Denker, sondern Universalisten, die als kreative, exzellente Wissenschaftler, überzeugende Führungspersönlichkeiten und solide Manager gleichermaßen wirksam sind.

Die Autoren sind aufgrund ihrer eigenen Erfahrung im Wissenschaftsbetrieb davon überzeugt, dass viel davon Handwerkskunst ist, die sich lernen und trainieren lässt. Leider wird dieses Handwerkszeug so gut wie nie vermittelt. Im Gegenteil: Der Regelfall besteht aus ›learning by doing‹, und das oft in einer Karrieresituation, die wie bei Anette S. im obigen Beispiel von Erfolgsdruck unter Zeitnot und radikal neuen Arbeitsbedingungen geprägt ist.

Zuweilen ist gar eine gewisse Geringschätzung spürbar, was das explizite Erlernen von Führungswissen und Managementtechniken betrifft. Beherrscht man das nicht ohnehin, wenn man zur intellektuellen Elite gehört? Die tägliche Anschauung lehrt: nein. Lohnt es sich, Zeit dafür zu opfern – Zeit, die man eigentlich gerne auf die nächste Publikation verwenden würde? Ja! Natürlich bemisst sich das Prestige von Wissenschaftlern an ihrer Forschungsleistung, während Qualitäten als Dozent, Führungskraft und Manager nicht systematisch ›belohnt‹ werden. Aber: Das eine geht auf Dauer nicht ohne das andere gut, oder doch zumindest nicht so gut, wie es eigentlich könnte. Exzellentes Management schafft erst die Freiräume für exzellente Wissenschaft.

Dieses Buch wendet bewährte Managementprinzipien auf die Leitung von Forschungsgruppen an und verbindet sie mit den Erfahrungswerten von Führungskräften an Universitäten und außeruniversitären Forschungszentren. Denn die Wissenschaft bringt durch ihre Arbeitsbedingungen spezielle Herausforderungen mit sich, auf die dieses Buch antwortet:

- Um begrenzte Ressourcen für die richtigen Ziele einzusetzen, brauchen Sie eine Strategie. **Kapitel 2** erläutert, wie sie erarbeitet wird und wie Sie

* Um die Lesbarkeit des Buches zu verbessern, wurde im Folgenden darauf verzichtet, neben der männlichen auch jedes Mal die weibliche Form anzuführen, die gedanklich selbstverständlich immer mit einzubeziehen ist.