
essentials

essentials liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. *essentials* informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Expertenwissen von Springer-Fachautoren kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet. *essentials*: Wissensbausteine aus den Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autoren aller Springer-Verlagsmarken.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/13088>

Werner Inderbitzin

Führung an Hochschulen aktiv gestalten

Eine praxisorientierte Einführung für
Leitungspersonen

 Springer

Werner Inderbitzin
Zürich, Schweiz

ISSN 2197-6708

ISSN 2197-6716 (electronic)

essentials

ISBN 978-3-658-23134-7

ISBN 978-3-658-23135-4 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-23135-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Was Sie in diesem *essential* finden können

- Einen schnellen Zugang zu einer breiten Palette von Führungsfragen im Kontext einer Hochschule.
- Die wichtigsten und grundsätzlichen Regeln für die strategische Entwicklung von Hochschulen und die Führung von Veränderungsprozessen.
- Praktische Hinweise für die Findung von Entscheidungen und die Moderation von Konflikten in Hochschulen.
- Anregungen für die Gestaltung der Kommunikation nach innen und nach außen.
- Grundlegende Gedanken zum Thema der Selbstführung.

Vorwort

Führung von und an Hochschulen ist ein schwieriges Unterfangen. Allein der Begriff „Führung“ löst bei vielen Angehörigen des Lehr- und Forschungsbetriebs Unwillen aus. Profitorientierte Unternehmen werden geführt – aber Hochschulen? Zwischen der Welt der Hochschulen und der Welt der Unternehmen gibt es große Unterschiede, und daraus wird vorschnell abgeleitet, dass Führung an Hochschulen keinen Platz habe.

Das ist ein Fehlschluss und man übersieht dabei, dass auch an Hochschulen immer eine bestimmte Art der Führung stattfindet. Die zugespitzte Frage „Warum braucht es überhaupt Führung an Hochschulen?“ ist im Grunde eine Frage nach: „Welche Art von Führung soll es sein? Welcher Führungsstil ist Hochschulen angemessen, welcher nicht?“

Der vorliegende Text ist nicht das Ergebnis von wissenschaftlichen Untersuchungen. Er ist geschrieben vor dem Hintergrund von Erfahrungen, die ich in meiner Führungsarbeit in Hochschulen selber machen konnte oder nahe miterlebt habe. Oft sind es Erkenntnisse aus Handlungen, die sich im Nachhinein als falsch erwiesen haben! Als praxisorientierte Einführung ist er geschrieben für Kolleginnen und Kollegen, die im Hochschulumfeld – allein oder in einem Leitungsgremium – arbeiten und Verantwortung tragen für die Entwicklung ihrer Organisation. Die geäußerten Gedanken erheben nicht den Anspruch auf Allgemeingültigkeit, sie sollen vielmehr anregen zu weiterführenden Überlegungen und die konkrete Arbeit in der Praxis unterstützen.

Viele Überlegungen in diesem Text sind durch den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus dem Hochschulbereich entstanden, vor allem im Umfeld von

Weiterbildungsveranstaltungen des Vereins Higher Education Management der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen der Schweiz.

Besonders danken möchte ich Urs Alter für die professionelle und sorgfältige Durchsicht des Manuskriptes und zahlreiche Hinweise.

Zürich
im Sommer 2018

Werner Inderbitzin

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Leadership in Hochschulen	3
3	Die Institution entwickeln	7
3.1	Richtung geben durch Strategien	7
3.2	Den Strategieprozess führen	9
3.3	Den Kontext verstehen	11
3.4	Ad-hoc-Strategien erkennen und selber zur Verfügung haben	12
3.5	Menschen gewinnen und begeistern	14
4	Veränderungen führen und lenken	17
4.1	Entwicklungen anleiten	17
4.2	Höchstleistungen ermöglichen	19
4.3	Mut zur Ausnahme	20
5	Entscheidungen treffen	23
5.1	Gremien moderieren	23
5.2	Entscheidungen treffen und umsetzen	24
6	Konflikte moderieren und lösen	27
6.1	Emotionale Treiber und persönliche Aussprache	27
6.2	Der Chef als Mediator	28
6.3	Loyalitätskonflikte	30

7 Kommunikation aktiv gestalten	33
7.1 „Leadership ist Kommunikation“	33
7.2 Kommunikation nach außen	35
8 Sich selber führen	37
9 Sich austauschen und unterstützen lassen	43
Literatur	47

Über den Autor

Werner Inderbitzin, Dr. oec. publ., war von 1998 bis 2011 in verschiedenen Leitungspositionen an Fachhochschulen tätig. Von 2001 bis 2007 war er Rektor der Zürcher Hochschule Winterthur und von 2005 bis 2011 Gründungsrektor der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Er ist heute Mitglied des Schweizerischen Akkreditierungsrates und Mitglied des Stiftungsrates der Ecole Hôtelière Lausanne. Als Coach und Berater begleitet er Personen und Veränderungsprojekte im Hochschulbereich.