

27.-29.
September 23

**WIR
MÜSSEN
REDEN!**



Volkswagen**Stiftung**

DG HOCH^N

Deutsche Gesellschaft für Nachhaltigkeit
an Hochschulen e.V.

THEMENWOCHE Nachhaltige Wissenschaft

Hub 3 - Die Rolle als Nachhaltigkeitsbeauftragte:r aktiv gestalten

Julia Twachtmann | Eva Schäfer

Tag 2: Was wirkt auf mich und worauf wirke ich?



Steuerungsinstrumente an Hochschulen

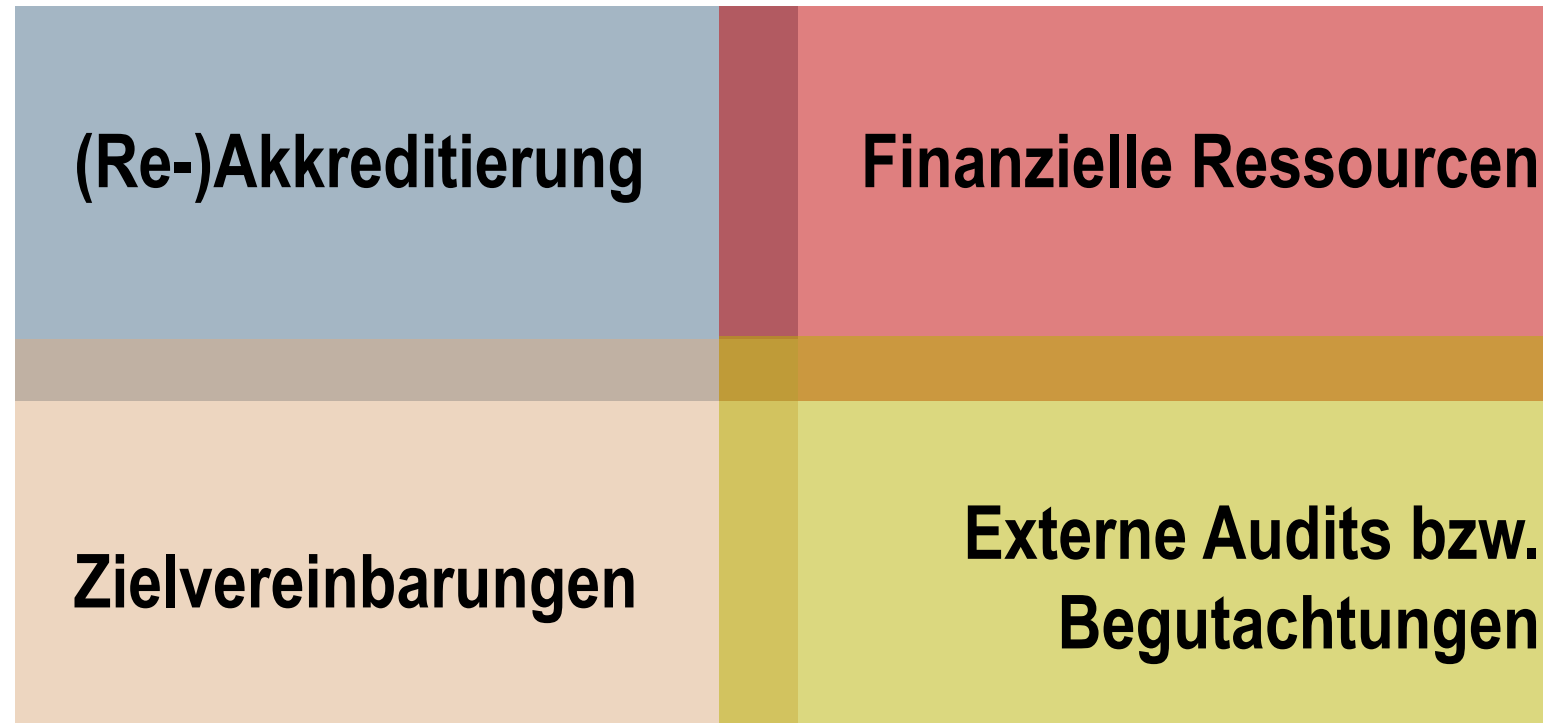
(Re-)Akkreditierung

Finanzielle Ressourcen

Zielvereinbarungen

**Externe Audits bzw.
Begutachtungen**

Steuerungsinstrumente an Hochschulen





Spannungsfeld des Führens an Hochschulen

Transaktionale Führung

Sorge für Ordnung und Beständigkeit

Führungsstil

- analytisch
- sach-orientiert
- planend
- kontrollierend

Ergebnis

Dinge richtig tun (Effizienz)



Spannungsfeld des Führens an Hochschulen

Transaktionale Führung

Sorge für Ordnung und Beständigkeit

Führungsstil

- analytisch
- sach-orientiert
- planend
- kontrollierend

Ergebnis

Dinge richtig tun (Effizienz)



Transformationale Führung

Grundgedanke des Wandels

Führungsstil

- kommunikativ
- motivierend
- inspirierend
- Sinn vermittelnd

Ergebnis

Die richtigen Dinge tun (Effektivität)



Warum scheitern Change Management Projekte?

- Widerstand von Beschäftigten (30%), beruhend zumeist auf
 - psychologischen Abwehrreaktionen gegen Fremdes
 - Freiheitsverlust
 - Missverständnissen in der Kommunikation.
- mangelhafte Prozess-Steuerung (25%)
- zu schnelles Veränderungstempo (20%)
- unklare Zielsetzungen (12%)



(Akademischer) Widerstand

Kritik

„das ist nicht das
geeignete Instrument“

Killerphrasen

„das bringt doch
alles nichts“

**Verfahrens-
blockade**

**Lippen-
bekenntnisse/
Ignoranz**

Verweigerung

„da machen wir nicht mit“;
„das haben wir übersehen“

Methoden- Diskussion

„die Umfrage ist nicht
repräsentativ“

**Dienst nach
Vorschrift**

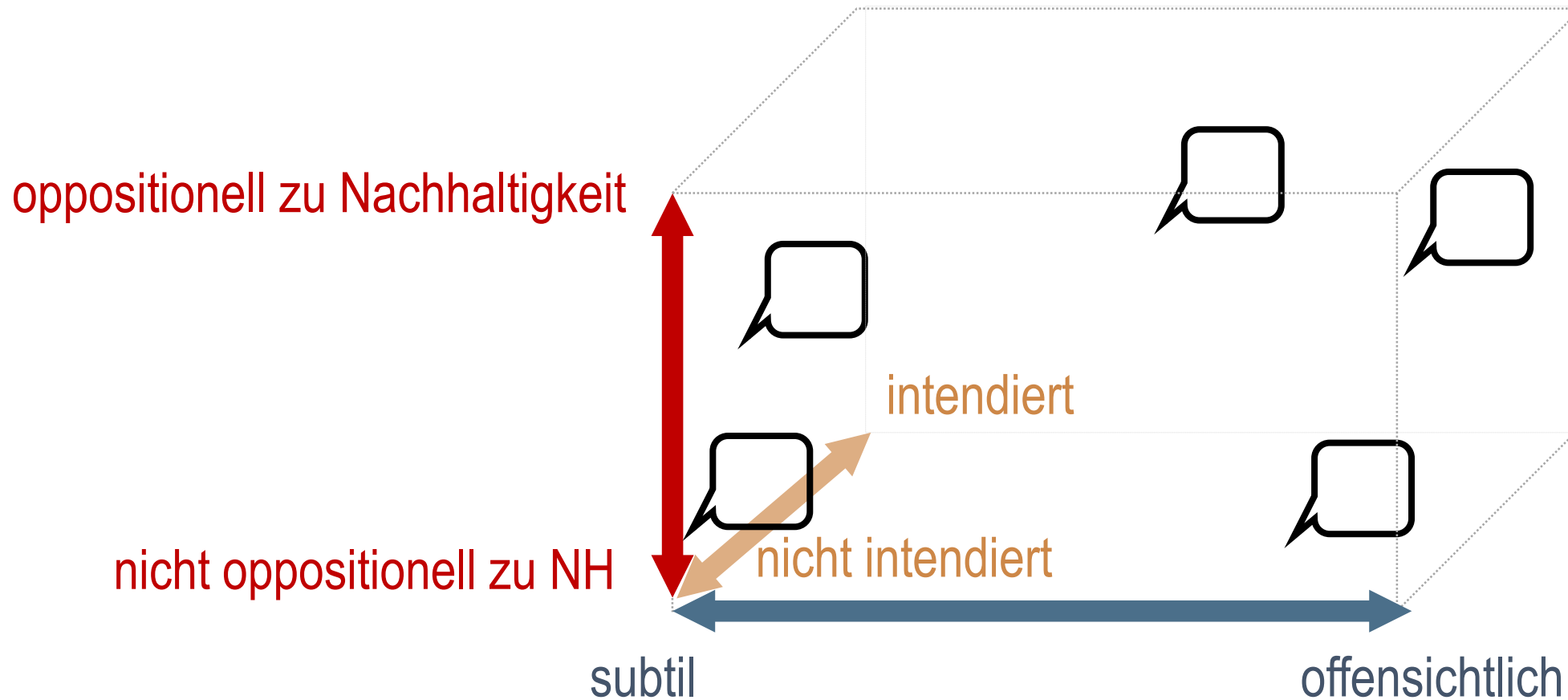
In-Frage-Stellen der Legitimation

„das ist nicht die Aufgabe von xy“

Agenda Setting

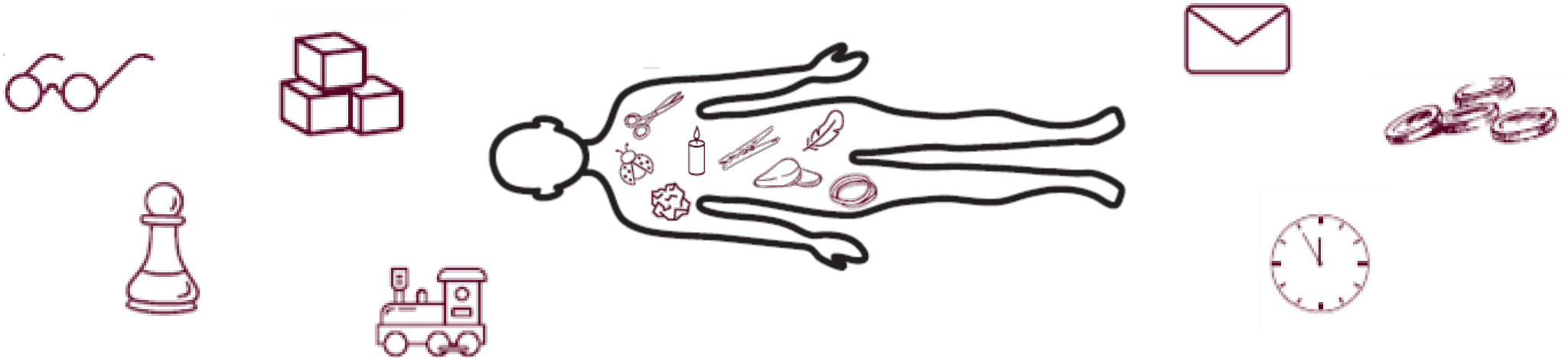
„dafür ist jetzt keine Zeit“;
„das ist für uns im Fach-
bereich nicht wichtig“

Widerstand erkennen und einordnen



Wie lassen sich unsere Notizen einordnen?

Unser Umfeld ergründen.



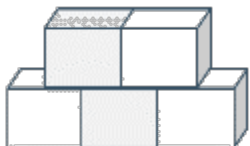


Hochschulen als Expert:innen-Organisationen

Spannungsfeld zwischen
unterschiedlichen Disziplinen



Unterentwickelte Führungs-
instrumente (kaum Kontroll-
mechanismen, wenige
Anreizsysteme)



Hohes Autonomiestreben der
Mitglieder, insb. Professor:innen
UND der Gremien



Unterschiedliche „Sozialisation“
der Mitglieder aus Wissenschaft
und Verwaltung





Hochschulen als Selbstverw.-Organisationen

Zeit als dauerhafte Herausforderung, u. a. durch Mehrfachfunktionen



Finanzielle Ressourcen als dauerhaftes Problem durch die Art der Finanzierung



Kommunikation als kontinuierliche Herausforderung durch ständig wechselnde Mitglieder und Amtsträger:innen





Literatur

- Baitsch, C. (2017): Führung an Hochschulen – Was bewegt die Akteure?
in: Truniger (2017): Führen in Hochschulen
- Krzywinski (2014): Universitätskultur als kritischer Faktor in strategischen Veränderungsprozessen
- Lauer, T. (2021): Change Management. Fundamentals and Success Factors
- Lust, M. und Scheytt, T. (2017): Das Phänomen „akademischer Widerstand“ an deutschen Hochschulen: Eine Untersuchung am Beispiel der Einführung von Qualitätsmanagement
- Riese, K. (2007): Kriterien zur Ressourcensteuerung an Hochschulen