

FührMINT

Trainingsleitfaden Führungskräfteentwicklung in den MINT-Wissenschaften

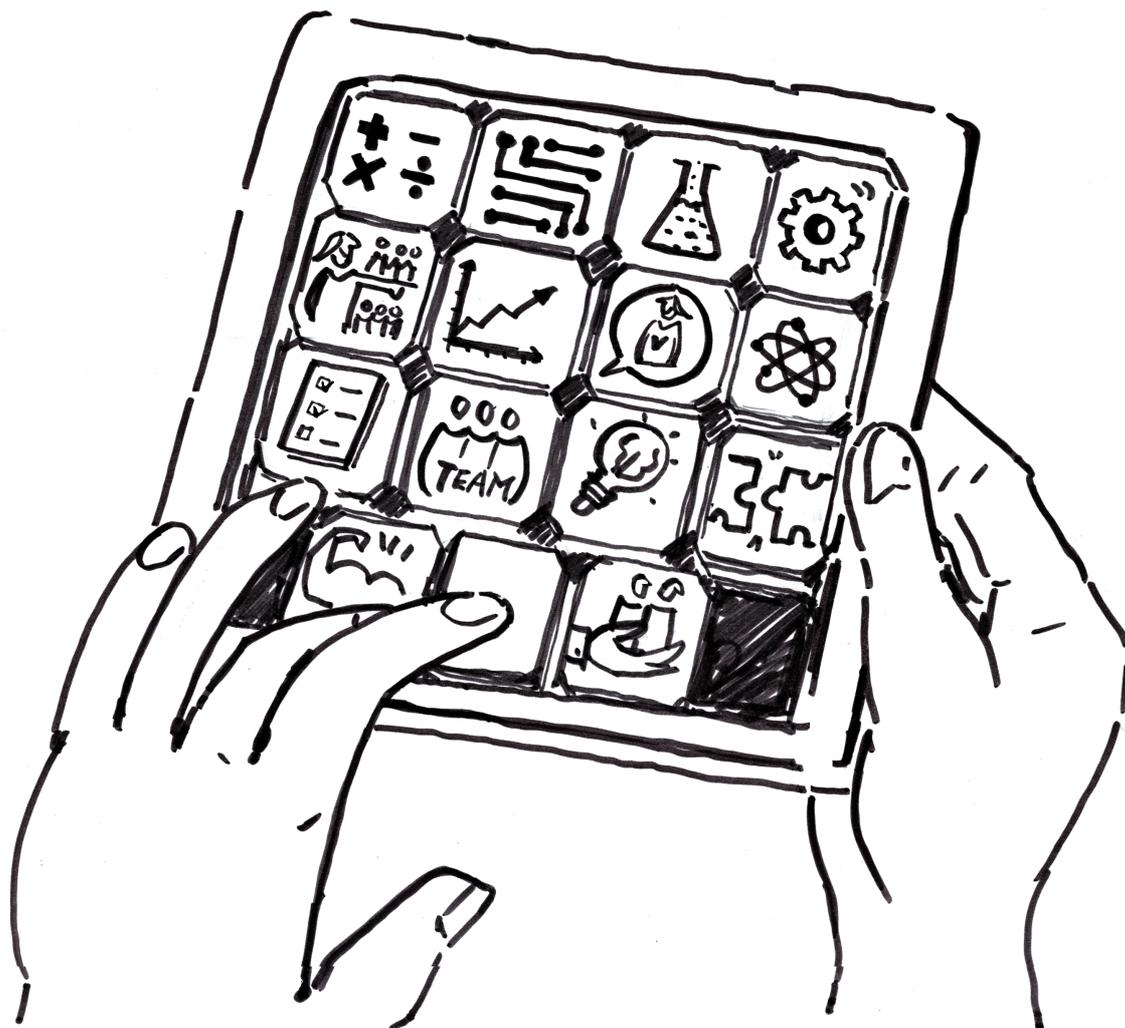


Illustration © Isabelle Dinter: www.grafische-visualisierung.de

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



NATIONALER PAKT FÜR FRAUEN
IN MINT-BERUFEN

FührMINT

FührMINT

Trainingsleitfaden Führungskräfteentwicklung in den MINT-Wissenschaften

Im Rahmen des BMBF-geförderten Projekts „Führend Wissen Schaffen – Erfolgsfaktoren für Gewinnung und Aufstieg von Frauen in MINT-Führungspositionen in der Wissenschaft (FührMINT)“ – Förderkennzeichen 01FP1602 – wurde untersucht wie Frauen für Führungspositionen in den MINT-Wissenschaften gewonnen und qualifiziert werden können und welche Genderunterschiede auf Karrierewegen in den MINT-Wissenschaften bestehen. Um die Forschungserkenntnisse unmittelbar nutzbar zu machen, wurden Trainingsleitfäden entwickelt. Die Trainingskonzepte wurden während der Projektlaufzeit pilotiert und stehen der Öffentlichkeit zur Verfügung.

Dieser Leitfaden enthält Vorschläge zum Ablauf, der Zielgruppe, den Inhalten sowie den Lehr-/Lernmaterialien für ein **Training zur Führungskräfteentwicklung für MINT-Wissenschaftler*innen**.

Das Training enthält vier Module, die eine gewisse Abfolge vorsehen. Die Module, die jeweils einen Trainingstag umfassen, können aneinander gereiht oder einzeln über einen längeren Zeitraum abgehalten werden:

1. Mitarbeiter*innen führen
2. Teamarbeit anleiten
3. Projekte managen
4. Personal auswählen

Mitarbeiter*innen führen

Im ersten Trainingsmodul lernen die Teilnehmenden was transformationale Führung ist und wie sie diese im Arbeitsalltag erfolgreich umsetzen können. Sie erarbeiten Wege zur Umsetzung und erstellen einen persönlichen Entwicklungsplan.

Teamarbeit anleiten

Im zweiten Trainingsmodul lernen sie grundlegende Teamprozesse kennen. Sie erarbeiten Wege, um funktionales und dysfunktionales Verhalten Ihrer Teammitglieder zu identifizieren und üben Methoden, um Teamarbeit effektiver zu gestalten und Jammerzirkel zu vermeiden.

Projekte managen

Im dritten Trainingsmodul wenden sie die Kompetenzen aus den vorhergehenden Modulen an und vertiefen ihre Kenntnisse. Die Teilnehmenden lernen Projekte zu planen, zu begleiten und zu leiten.

Personal auswählen

Im vierten Trainingsmodul lernen sie die richtigen und passendsten Personen für bestimmte Stellen zu identifizieren, anzusprechen, zu interviewen, auszuwählen und einzuarbeiten.

Allgemeine Informationen

Die Trainings richten sich an:

- Führungskräfte in den MINT-Wissenschaften
- Nachwuchswissenschaftlerinnen in den MINT-Wissenschaften

An allen Trainingstagen gibt es:



Präsentationen



Übungen



Diskussionen

Jeder Trainingstag endet mit einer Abschluss- und Feedbackrunde

Beispielmethode: Alle Teilnehmenden könnten gebeten werden

- 3 Erkenntnisse wiederzugeben, die sie am entsprechenden Trainingstag hatten
- 2 Fragen zu nennen, die sie weiterhin beschäftigen werden
- 1 Idee zu formulieren, die sie konkret ausprobieren werden.

I. Mitarbeiter*innen führen

| <i>Uhrzeit</i> | <i>Inhalte & Lernziele</i> | <i>Trainingsmethode</i> | <i>Ablauf, Tipps & Tricks</i> |
|----------------|---|---|---|
| 09:00 | <ul style="list-style-type: none"> Anforderungen an wissenschaftliche Führungskräfte verstehen | <ul style="list-style-type: none"> Reflexionsfragen zu der Bedeutung, den Aufgaben und den Herausforderungen von Führung in der Wissenschaft |  <ul style="list-style-type: none"> Unterschiede zwischen dem typischen und dem idealen Führungsverhalten herausstellen Die Rolle von Stereotypen diskutieren |
| 11:00 | <ul style="list-style-type: none"> Transformationale Führung (TF) kennenlernen Vorteile von TF erkennen | <ul style="list-style-type: none"> Vorstellung von Forschungsergebnissen Erklärung der TF-Dimensionen |  <ul style="list-style-type: none"> Die Besonderheiten der Wissenschaft verdeutlichen (z.B.: Ergebnisunsicherheit, Notwendigkeit von Kreativität, Relevanz von Feedback) |
| 12:30 | <i>Mittagspause</i> | | |
| 13:30 | <ul style="list-style-type: none"> Wege zur Umsetzung von TF finden | <ul style="list-style-type: none"> Erarbeitung von konkreten Umsetzungsideen und Tools zu allen TF-Dimensionen in Kleingruppen |  <ul style="list-style-type: none"> Potentielle Hindernisse und Strategien zur Überwindung der Hindernisse diskutieren |
| 15:30 | <ul style="list-style-type: none"> Die eigene Entwicklung selbst in die Hand nehmen | <ul style="list-style-type: none"> Erarbeitung eines persönlichen Entwicklungsplans in Einzelarbeit | <ul style="list-style-type: none"> Teilnehmende arbeiten an ein oder (höchstens) zwei Dimensionen von TF |
| 17:00 | <i>Zusammenfassung & Feedback</i> | | |
| 17:30 | <i>Abschluss</i> | | |

Literaturtipps

Hentschel, T., Braun, S., Peus, C., & Frey, D. (2018). The communality-bonus effect for male transformational leaders – leadership style, gender, and promotability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 112-125.

Knipfer, K., Shaughnessy, B., Hentschel, T., & Schmid, E. (2017). Unlocking women's leadership potential: A curricular example for developing female leaders in academia. *Journal of Management Education*, 41(2), 272–302.

Peus, C., Braun, S., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.

Rehbock, S., Horvath, L.K., & Hentschel, T. (2017). Geschlechtergerechtes Talentmanagement in der Wissenschaft. *Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung*, 1/2017. 19-25.

II. Teamarbeit anleiten

| <i>Uhrzeit</i> | <i>Inhalte & Lernziele</i> | <i>Trainingsmethode</i> | <i>Ablauf, Tipps & Tricks</i> |
|----------------|---|--|---|
| 9:00 | <ul style="list-style-type: none"> Anforderungen unterschiedlicher Teamarbeitsformen verstehen | <ul style="list-style-type: none"> Reflexionsfragen zu bisherigen Erfahrungen mit Teamarbeit Gruppenarbeit zu Vor- und Nachteilen verschiedener Formen der Teamarbeit | <ul style="list-style-type: none"> Phasen der Teamentwicklung auf die Praxis übertragen Genderaspekte sowie interkulturelle und interdisziplinäre Faktoren verdeutlichen |
| 11:00 | <ul style="list-style-type: none"> Teamrollen kennenlernen | <ul style="list-style-type: none"> Vergleich von Forschungsergebnissen und Praxisbefunden zur Teamzusammensetzung Übung zu Moderation | <ul style="list-style-type: none"> Unterschiede zwischen dem typischen und dem idealen Verhalten der Teamleitung herausstellen Die Rolle von Stereotypen in Teams diskutieren |
| 12:30 | <i>Mittagspause</i> | | |
| 13:30 | <ul style="list-style-type: none"> Kritisches Teamverhalten erkennen | <ul style="list-style-type: none"> Reflexion von funktionalem und dysfunktionalem Teamverhalten Videoanalyse von Teamarbeit | <ul style="list-style-type: none"> Hindernisse und Potenziale von Teamarbeit verdeutlichen Toolbox zur Analyse von Teamverhalten vorstellen |
| 15:30 | <ul style="list-style-type: none"> Maßnahmen zur Förderung effizienter Teamarbeit erarbeiten | <ul style="list-style-type: none"> Vorstellung von Forschungsergebnissen Case Study zu motivationaler Gesprächsführung Case Study zu sozialer Netzwerkanalyse | <ul style="list-style-type: none"> Übertragung der Methoden auf verschiedene Teamsituationen Maßnahmen zur Verhinderung von Jammerspiralen diskutieren |
| 17:00 | <i>Zusammenfassung & Feedback</i> | | |
| 17:30 | <i>Abschluss</i> | | |

Literaturtipps

Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Rogelberg, S. G. (Eds.). (2015). *The Cambridge handbook of meeting science*. Cambridge University Press.

Eberhardt, D. (2013). *Together is better*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. doi, 10, 978-3.

Oelsnitz, D. von der & Busch, M. (2012). *TEAM: toll, ein anderer macht's*. Zürich: Orell Füssli.

III. Projekte managen

| <i>Uhrzeit</i> | <i>Inhalte & Lernziele</i> | <i>Trainingsmethode</i> | <i>Ablauf, Tipps & Tricks</i> |
|----------------|--|---|--|
| 09:00 | <ul style="list-style-type: none"> Projektstruktur und Projektphasen verstehen | <ul style="list-style-type: none"> Reflexionsfragen zum Ablauf von Projekten in der Wissenschaft |  <ul style="list-style-type: none"> Tipps zur Priorisierung der Projektphasen für eine erfolgreiche Projektarbeit geben |
| 11:00 | <ul style="list-style-type: none"> Kosten, Zeit, Risiken und Umfang des Projektes einschätzen | <ul style="list-style-type: none"> Reflexionsarbeit zu Besonderheiten von wissenschaftlichen Projekten in Kleingruppen |  <ul style="list-style-type: none"> Praktische Tools und Best Practices für das Projektmanagement vorstellen |
| 12:30 | <i>Mittagspause</i> | | |
| 13:30 | <ul style="list-style-type: none"> Kompetenzen des Projektmanagements in der Praxis anwenden können | <ul style="list-style-type: none"> Case Study in Kleingruppen |  <ul style="list-style-type: none"> Gruppenaustausch zu wissenschaftlichen Projekterfahrungen |
| 15:30 | <ul style="list-style-type: none"> Führungsaspekte und Personalpsychologie im Projektmanagement verstehen | <ul style="list-style-type: none"> Selbstreflexion zur Rolle der Führungskraft in Projektteams |  <ul style="list-style-type: none"> Toolbox für die Motivation des Projektteams vorstellen |
| 17:00 | <i>Zusammenfassung & Feedback</i> | | |
| 17:30 | <i>Abschluss</i> | | |

Literaturtipps

Larson, E. W., & Gray, C. F. (2015). A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK (®) Guide. Project Management Institute.

Wastian, M., Braumandl, I., & von Rosenstiel, L. (2011). *Angewandte Psychologie für das Projektmanagement*. Springer, Heidelberg Google Scholar.

Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525.

IV. Personal auswählen

| <i>Uhrzeit</i> | <i>Inhalte & Lernziele</i> | <i>Trainingsmethode</i> | <i>Ablauf, Tipps & Tricks</i> |
|----------------|---|--|--|
| 09:00 | <ul style="list-style-type: none"> • Anforderungsprofile definieren und erstellen • Die richtigen Bewerber*innen ansprechen | <ul style="list-style-type: none"> • Reflexionsfrage zu Anforderungen an Bewerber*innen im Hochschulkontext  • Übung zur Erstellung eines Anforderungsprofils • Reflexionsfrage zu Erfahrungen und Ideen zur Bewerber*innen-Ansprache | <ul style="list-style-type: none"> • Tipps zur Identifizierung von Anforderungen an Stelleninhaber*innen geben • Diverse Bewerber*innen durch die richtige Formulierung von Stellenanzeigen ansprechen |
| 11:00 | <ul style="list-style-type: none"> • Bewerbungsunterlagen sichten • Arbeitsproben vorbereiten | <ul style="list-style-type: none"> • Bezug auf das Anforderungsprofil verdeutlichen  • Reflexionsarbeit zu geeigneten Arbeitsproben im Hochschulkontext | <ul style="list-style-type: none"> • Die Besonderheiten von Bewerbungen an Universitäten herausstellen und Sprachcodes in Arbeitszeugnissen diskutieren |
| 12:30 | <i>Mittagspause</i> | | |
| 13:30 | <ul style="list-style-type: none"> • Interview- und Fragetechniken kennenlernen | <ul style="list-style-type: none"> • Übung zum multimodalen Interview / der Erstellung eines Interviewleitfadens  | <ul style="list-style-type: none"> • Interviewplanung auf Basis von im Anforderungsprofil definierten Kompetenzen |
| 15:00 | <ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungen systematisch treffen | <ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsmatrix besprechen • Erfahrungsaustausch | <ul style="list-style-type: none"> • Forschungsbefunde zu Beobachtungs-/ Beurteilungsfehlern aufzeigen |
| 16:00 | <ul style="list-style-type: none"> • Onboarding gestalten | <ul style="list-style-type: none"> • Übung und Diskussion zum Onboarding  | <ul style="list-style-type: none"> • Forschungsbefunde und Maßnahmen herausstellen |
| 17:00 | <i>Zusammenfassung & Reflexion zur Gestaltung von Personalauswahlprozessen und der Anwendung erlernter Methoden</i> | | |
| 17:30 | <i>Abschluss & Feedback</i> | | |

Literaturtipps

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707.

Peus, C., Braun, S., Hentschel, T., & Frey, D. (Eds.) (2015). *Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis*. Heidelberg: Springer.

Schuler, H. (2002). *Das Einstellungsinterview*. Ein Arbeits- und Trainingsbuch. Göttingen: Hogrefe

Allgemeine Literaturtipps

- Braun, S., Peus, C., Frey, D., & Knipfer, K. (2016). Leadership in academia: Individual and collective approaches to the quest for creativity and innovation. In C. Peus, S. Braun, & B. Schyns (ed.), *Leadership lessons from compelling contexts* (Monographs in Leadership and Management, Volume 8, pp. 349-365). Bingley, UK: Emerald.
- Knipfer, K., Shaughnessy, B., Hentschel, T., & Schmid, E. (2017). Unlocking women's leadership potential: A curricular example for developing female leaders in academia. *Journal of Management Education*, 41(2), 272–302.
- Peus, C., Braun, S., Hentschel, T., & Frey, D. (Eds.) (2015). *Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis*. Heidelberg: Springer.
- Peus, C., Braun, S., & Schyns, B. (Eds.) (2016). *Leadership Lessons from Compelling Contexts* (Monographs in Leadership and Management, Volume 8). UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Peus, C., Knipfer, K., & Schmid, E. (2016). Erfolgsfaktor effektive Mitarbeiterführung. *Wissenschaftsmanagement*, 1, 20–23.
- Peus, C., Knipfer, K., & Schmid, E. (2017). Effektive Führung steht im Zentrum. In Lemmens, M., Horváth, P., & Seiter, M. (Eds.), *Wissenschaftsmanagement – Handbuch und Kommentar* (S. 32–45). Bonn, Germany: Lemmens Medien GmbH.
- Schmid E., Knipfer K., & Peus C. (2017). *Führend forschen und forschend führen–Empirische Ergebnisse zur Führung in der Wissenschaft*. In Truniger, L. (ed.), *Führen in Hochschulen* (pp. 123–132). Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.

Literaturtipps zur Umsetzung von Übungen zu Feedback und Reflexion

- Knipfer, K., Scholl, A., & Kump, B. (2014). Lernen durch Reflexion: Lösungsansätze für die Zukunft. *Wirtschaftspsychologie aktuell. Zeitschrift für Personal und Management*, 3, 19–23.
- Knipfer, K. (2018). Teamreflexion: Schlüssel für erfolgreiche Teamarbeit. *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln*, 3, 115–121.
- Sparr, J. L., Knipfer, K., & Willems, F. (2017). How leaders can get the most out of formal training: The significance of feedback-seeking and reflection as informal learning behaviors. *Human Resource Development Quarterly*, 28(1), 29–54.

Danksagung

Für die Module dieses Trainingsleitfadens konnten Input und Ideen von mehreren Expert*innen in den jeweiligen Themenfeldern integriert werden:

Führung: Dr. Sylvia Hubner, Dr. Kristin Knipfer, Dr. Armin Pircher Verdorfer

Teamarbeit: Dr. Nils Sauer

Projektmanagement: Maxim Egorov, Stephanie Rehbock, Ulf Steinberg

Personalauswahl: Dr. Tanja Hentschel, Dr. Lisa Horvath, Dr. Ellen Schmid, Regina Dutz

Wir bedanken uns bei unseren Kooperationspartner*innen für die Unterstützung bei der Erstellung und Pilotierung dieses Trainingsleitfadens.

Kontakt

Prof. Dr. Claudia Peus, Dr. Sylvia Hubner, Regina Dutz, Stephanie Rehbock
 Projekt FührMINT, Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement
 Technische Universität München
 Arcisstr. 21, 80333 München
 Webadresse: www.rm.wi.tum.de/fuehrmint