

Dr.-Ing. Bernhard Schmenk, Institut für Textiltechnik der RWTH Aachen University

Dr. phil. Jacqueline Lemm, Institut für Textiltechnik der RWTH Aachen University

Atila Vuran, Grundl Leadership Inhouse Akademie, Trossingen

Wertorientiertes Personalmanagement: – Gute Führungskräfte fallen nicht vom Himmel.

Industriennahe Forschungseinrichtungen benötigen – wie auch Unternehmen – Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter entwickeln und die Verantwortung für die Ergebnisse ihrer Teams übernehmen. Dies erfordert Kompetenzen, die nicht durch klassische Studieninhalte oder typische „Soft Skills“-Trainings vermittelt werden. Führen ist mehr als Kommunikation. Mitarbeiter-Führung beginnt mit einer inneren Haltung und der Frage: „Wie führe ich mich selbst?“ Führungskräfte in einem äußerst dynamischen Umfeld mit hoher Mitarbeiter-Fluktuation gezielt zu entwickeln, ist eine Herausforderung, die Anstrengung lohnt sich.

Je nach Größe und Ausrichtung einer Forschungseinrichtung kann diese sehr unterschiedliche Ausprägungen aufweisen. Diese Unterschiede betreffen die Positionierung hinsichtlich der Spanne Grundlagenforschung – Industriennahe, die Zahl der Mitarbeiter*, die interdisziplinäre Ausrichtung und weitere Aspekte. Im Folgenden soll ein Forschungs- und Ausbildungsdienstleister an der *RWTH Aachen University* betrachtet werden, der aufgrund seiner Positionierung besondere Herausforderungen zu meistern hat.

Die *ITA-Group* ist aus einem klassischen Lehrstuhl des Fachbereichs Maschinenbau der *RWTH Aachen University* hervorgegangen. Vor über 80 Jahren als *Lehrstuhl für Textilmaschinenbau* gegründet, hat sich das *Institut für Textiltechnik (ITA)* kontinuierlich weiter entwickelt. 2005 hatte das ITA insgesamt ca. 70 Mitarbeiter, darauf folgte eine intensive Wachstumsphase. Heute ist dieses Institut der Kern der



Institut für Textiltechnik der RWTH Aachen University

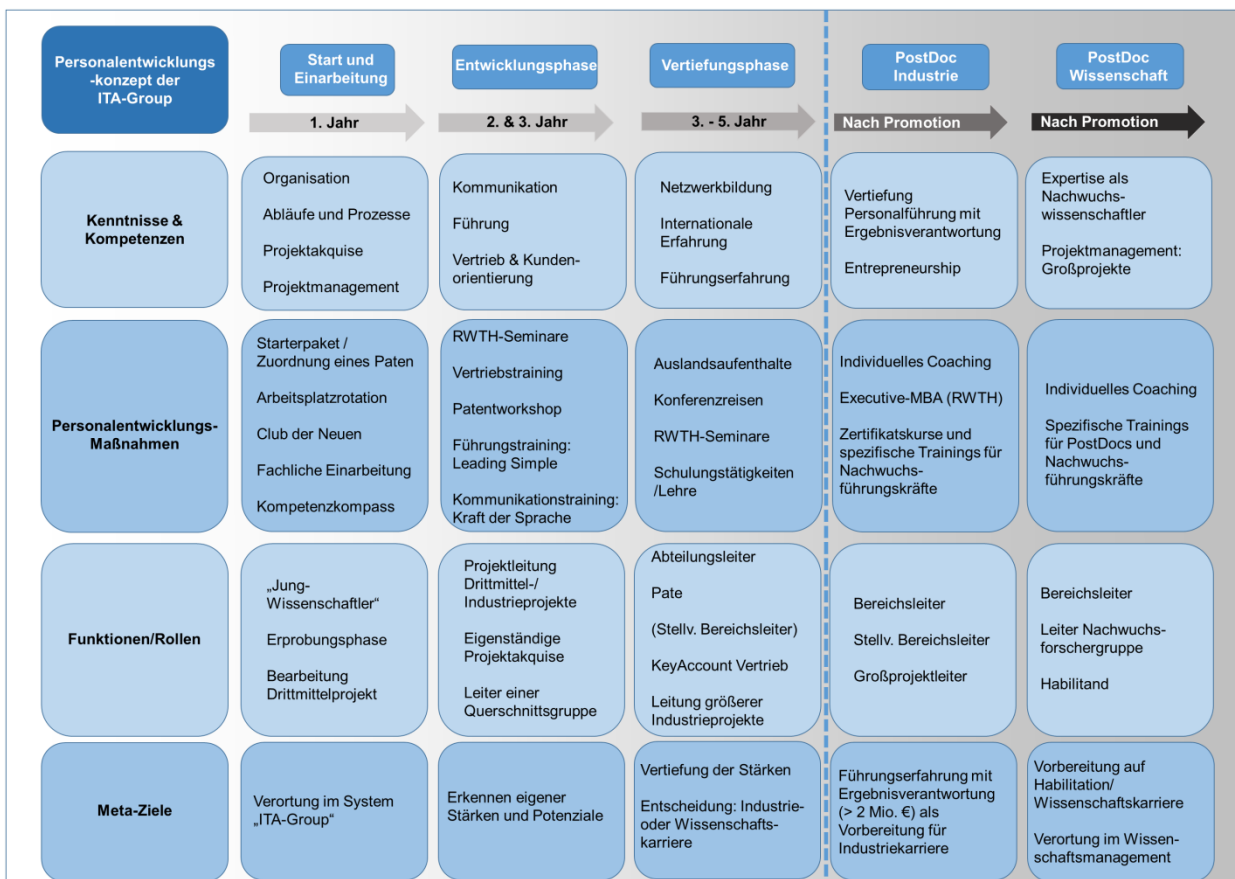
ITA-Group. Diese hat inzwischen Niederlassungen und vertraglich gebundene Kooperationspartner in Aachen, Augsburg, Maastricht (NL) und in der Türkei (Istanbul, Bursa). Die Belegschaft zählt über 350 Menschen, darunter Auszubildende, studentische Hilfskräfte, Wissenschaftler, Mitarbeiter in Technika, Services und Verwaltung, Geschäftsführer der Standorte und Professoren. Die *ITA-Group* versteht sich als industriennahe und international agierender Forschungs- und Ausbildungs-

dienstleister für faserbasierte Werkstoffe, textile Halbzeuge für technische Anwendungen und deren Fertigungsverfahren. Auch wenn die spezifische Struktur einer derartigen Wissenschaftsorganisation nicht direkt mit Organisationen der Wirtschaft vergleichbar ist, so gibt es doch eine Reihe von Herausforderungen, die im Bereich des Personalmanagements auf Wirtschaftsunternehmen übertragbar sind.

Ein spezifisches Personalentwicklungskonzept

Eine Organisation wie die *ITA-Group* zeichnet sich durch eine hohe Mitarbeiter-Fluktuation aus, die Teil des Systems ist. 80% der Wissenschaftlichen Mitarbeiter sind Doktoranden, die nach ca. fünf Jahren als promovierte Ingenieure oder Naturwissenschaftler die Organisation i.d.R. verlassen, um eine Tätigkeit als Fach- und Führungskraft in der Industrie zu übernehmen. Das Promotionsmodell des *ITA*

wurde durch die *Akademie der Technikwissenschaften* im Jahr 2012 ausgezeichnet. Dies beinhaltet eine klare zeitliche Struktur und ein Personalentwicklungskonzept. Dieses ist mehrdimensional gestaltet: Kompetenzen, Maßnahmen, Rollen und Ziele. Wie wird ein wissenschaftlicher Mitarbeiter zu einer Führungskraft? Aus der Außenperspektive durch die Übernahme einer Führungsrolle bzw. einer Position in einer Hierarchie. Im *ITA* beginnt dies mit der verantwortlichen Führung von studentischen Mitarbeitern oder mit der Betreuung von studentischen Arbeiten im Rahmen des Studiums. Häufig nehmen die „frischen“ Doktoranden diese Führungsaufgaben noch nicht als solche wahr. Die jungen Mitarbeiter wollen Forschungsprojekte gestalten, mit Industriepartnern kooperieren und haben das Thema „Führung“ dabei kaum im Blick. Die Herausforderungen im ersten Jahr der Einarbeitung sind vielfältig genug. Das Personalentwicklungskonzept des *ITA* zeigt die verschiedenen Phasen: Einarbeitung im 1.



Jahr, eine Entwicklungsphase im 2. & 3. Jahr und die Möglichkeit der Übernahme von Führungsfunktionen (z. B. Abteilungsleiter) bis zum Ende der Promotion (Vertiefungsphase).

Führung als neue Herausforderung

Typischerweise tritt bei den wiss. Mitarbeitern des ITA im zweiten Jahr ein Motivationsknick auf: Die fachliche Einarbeitung ist gut vorangeschritten, Struktur und Prozesse der Organisation sind verinnerlicht, das Promotionsthema ist abgesteckt. Das erste industriennahe Forschungsprojekt ist in intensiver Bearbeitung oder geht dem Ende zu. Die Arbeitsbelastung ist entsprechend, Flexibilität und Engagement sind gefordert, die gefühlte Schonfrist des ersten Jahres ist vorbei. Probleme treten jetzt häufiger in Fragen der Führung auf, auch wenn diese von den Betroffenen gar nicht als solche erkannt werden. Sei es in der Kommunikation zu studentischen Mitarbeitern, zu Vorgesetzten oder auch mit Kollegen aus anderen Abteilungen. Es greift zu kurz, diese Probleme in die Schublade „Kommunikation“ einzuordnen.

Führung verstehen wir hier in einem mehrdimensionalem Sinn: Wie führe ich mich selber, wie führe ich meine Mitarbeiter, wie führe ich meine Vorgesetzten? Die Phase des Motivationsknicks forciert die Bereitschaft, sich mit dem Thema „Führung“ persönlich auseinanderzusetzen. Es gibt Doktoranden, die mit dem Selbstbild antreten „Ich werde/will Führungskraft sein“, andere weisen diese Rolle zu Beginn ihrer Tätigkeit von sich mit dem Hinweis, eine fachliche Karriere einschlagen zu wollen. In der Regel haben die meisten ihre Rolle als Führungskraft so oder so kaum reflektiert. Hier setzt die gezielte Entwicklung als Führungskraft ein. Wer ist

Führungskraft aus Sicht der *ITA-Group*? Menschen, die Verantwortung für die Ziele der *ITA-Group* tragen, übernehmen im weiteren Sinne Führungsaufgaben. Dies gilt auch, wenn sie keine klassischen Hierarchiefunktionen innehaben, wie sie in dieser Organisation definiert sind (Abteilungsleiter, Bereichsleiter und deren Stellvertreter, Geschäftsführer, Institutsleiter).

Führung als innere Haltung

Seit acht Jahren arbeitet die *ITA-Group* intensiv mit der *Grundl Leadership Akademie* zusammen, um die eigenen Führungskräfte zu entwickeln. Zentrale Elemente der Trainings sind eine hohe Praxisorientierung (d.h. geringe Theorie-Anteile) und eine mehrmonatige Umsetzungs- und Transformationsphase. Über eine zyklische Gestaltung der Schulungszeiträume während der gesamten Promotionszeit werden die Inhalte vertieft und weiter entwickelt. Dies beinhaltet ein persönliches Coaching (mündlich, schriftlich) und somit eine Reflexion des eigenen Verhaltens und der eigenen Wirkung. Zielsetzung ist hier weniger das Erlernen von



Führen auf Augenhöhe

„Führungswissen“, sondern die Entwicklung einer spezifischen **Haltung** als Führungskraft. Führungskräften mit dieser

Haltung geht es darum, Menschen in ihrem Einfluss zur Entwicklung und Wachstum zu bringen, Stärken auszubauen und so die Basis für gute Ergebnisse ihres Teams zu legen. Dies schreibt sich leicht, ist in der Umsetzung ein stetiger Lernprozess, diese Aufgabe ist komplex und herausfordernd.

Beispiel: Zielkonflikte als Führungsaufgabe

Eine gut strukturierte Organisation hat eine klare Strategie und erklärte Ziele, kurz-, mittel-, langfristig. Dies gilt auch für die *ITA-Group*, deren Strategie *ITA 2020* hier nicht im Einzelnen erläutert werden soll. Jeder Mitarbeiter dieser Organisation



Grundbedingungen in der Führung

hat seine persönlichen, individuellen Ziele. Die Doktoranden treten mit dem persönlichen Ziel der Promotion an, die dahinter liegenden Motive sind unterschiedlich (fachlich motiviert, Promotion als Karriere-Booster, Attraktivität einer industrienahen Forschungsorganisation,...). Darüber hinaus hat jeder Mitarbeiter weitere individuelle Ziele, das gilt über alle Hierarchiestufen. Die Erfahrung zeigt: Es wird nicht möglich sein, die organisationalen und die individuellen Ziele vollständig zur Deckung

zu bringen. Führung in den drei Dimensionen (selbst, Mitarbeiter, Vorgesetzte) bedeutet in diesem Umfeld, die subtil oder nicht ausgesprochenen Widersprüche zwischen Zieldimensionen ehrlich zu thematisieren und zu bearbeiten. Hierfür sind tieferliegende Aspekte wichtig: Welche Einstellungen, Motive und Werte liegen hinter den Zielen? Um diese Fragen miteinander zu bearbeiten, ist eine Haltung essentiell, die Verantwortungsbewusstsein und Vertrauen aufbaut, die Respekt zum Ausdruck bringt, die Wachstum und Entwicklung fördert. Voraussetzung ist weiter eine offene und disziplinierte Kommunikationskultur. Dieser Anspruch ist nicht mit dem Erlernen von Führungstools einzulösen, sondern nur mit der ehrlichen Arbeit an sich selbst. Dabei gilt: „Führen heißt auch scheitern“: Wer sich dem zuvor formulierten Anspruch stellt, wird Fehler machen. Mitarbeiter mit entsprechendem Wissen reagieren deutlich sensibler auf Führungsfehler ihrer Vorgesetzten und sollten diese offen thematisieren, wenn dies gegenüber dem eigenen Chef auch schwer fällt („Wie führe ich meinen Vorgesetzten?“). Die Mitglieder der Führungsebene der *ITA-Group* (Institutsleiter, Bereichsleiter und Geschäftsführer) nehmen sich aus diesem Grund 4-5 Mal im Jahr die Zeit für eine Klausurtagung, um die zuvor genannten Aspekte zu besprechen und sich im eigenen Führungsverhalten weiter zu entwickeln.

Bindung von Führungskräften

Die Entwicklung von erfahrenen Führungskräften in dem zuvor erläuterten Sinne benötigt einen langen Atem, Geduld und ein Klima der Fehlertoleranz auf allen Ebenen. Die Bindung erfolgreicher Führungskräfte an die Organisation ist unab-

dingbar, um mittel- und langfristig Kompetenz und Wissen zu sichern. Erfahrene, gut ausgebildete Führungskräfte sind in einem dynamischen System wie der ITA-Group notwendig für die qualitativ hochwertige Betreuung der nachfolgenden Promovierenden oder im Kundenkontakt.



Ein Mythos!

Für eine industrienaher Forschungseinrichtung der Größe des ITA ist es unerlässlich, die eigene Wissens-Ressource kontinuierlich zu verstetigen, um den Kooperationspartnern und Kunden eine hohe Qualität bieten zu können.

Das ITA benötigt Führungskräfte, die entsprechende hierarchische Positionen/Rollen bzw. die damit verbundene Verantwortung übernehmen. Die Bereichsleiter sind verantwortlich für ein Budget zwischen zwei und vier Millionen Euro pro Jahr. Bereichsleiter sind promovierte Wissenschaftler („Post-Docs“), deren Verweildauer als Angestellte einer Universität rechtlich begrenzt ist (Wissenschaftszeitvertragsgesetz). Eine unbefristete Beschäftigung ist daher die Ausnahme. Mit

welchen Motivatoren können hoch qualifizierte promovierte Ingenieure oder Naturwissenschaftler bewogen werden, für eine begrenzte Zeit von 2-5 Jahren an einer Institution wie dem ITA zu bleiben? Geld als Motivationsfaktor scheidet aus, die Industriegehälter sind höher.

Neben einer weiteren fachlichen Qualifikation, vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten und dem Aufbau eines hochwertigen industrienahen Netzwerkes zählt der Ausbau der eigenen Führungsqualifikationen mit dem oben beschriebenen Anspruch in einem äußerst dynamischen Umfeld. Das Konzept eines wertorientierten Personalmanagements ist nicht selbstverständlich und wird von der ITA-Group intensiv verfolgt. Hierfür müssen die entsprechenden Ressourcen (personell, finanziell, zeitlich) verfügbar sein, die Umsetzung eines solchen Konzepts ist aufwändig. Die Entscheidung hierzu ist eine Grundsatzentscheidung einer Organisation bzw. eines Unternehmens. Eine Erfolgsbewertung nur an einer kurzfristigen Erreichung der ökonomischen Ziele ist zu kurz gegriffen. Hier muss eine langfristige Betrachtung gewählt werden.

*Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Die Autoren:

Dr.-Ing. Bernhard Schmenk:

Herr Dr. Schmenk leitet den Bereich Unternehmensentwicklung und Kommunikation am Institut für Textiltechnik der RWTH Aachen University (ITA). Nach Studium und Promotion im Maschinenbau an der RWTH sammelte über mehrere Jahre Erfahrung in der Erwachsenenbildung. Nach seiner Rückkehr an das ITA verantwortet er dort die Personalentwicklung und weitere Stabsfunktionen der ITA-Group (insbesondere Organisationsentwicklung und PR). Weiterhin entwickelt er das Geschäftsfeld „Weiterbildung“ als Teil des Technologietransfers.

Kontakt: bernhard.schmenk@ita.rwth-aachen.de; Tel. 0241/80 234 58

Dr. phil. Jacqueline Lemm:

Frau Dr. phil Jacqueline Lemm promovierte interdisziplinär als Technik- und Organisationssoziologin am Institut für Textiltechnik (ITA) der RWTH Aachen University. In ihrer Dissertation betrachtete sie die Karriereverläufe und Karriereentscheidungen promovierter Ingenieurinnen und Ingenieure in der Textilbranche. Frau Dr. Lemm arbeitet als Postdoc am ITA und leitet stellvertretend die Nachwuchsforschungsgruppe SozioTex, mit der sie neue soziotechnische Systeme für die Textilbranche entwickelt und sich hiermit ihrem techniksoziologischen Schwerpunkt widmet.

Kontakt: jacqueline.lemm@ita.rwth-aachen.de; 0241/ 80 234 80

Atila Vuran:

Atila Vuran ist Mitbegründer der Grundl Leadership Inhouse Akademie und seit 2003 deren Geschäftsführer. Nach seiner mehrjährigen praktischen Erfahrung als Geschäftsführer eines mittelständischen Schweizer Unternehmens machte er seine Berufung zum Beruf. Danach erweiterte er sein fundiertes Wissen aus der Praxis durch Studium und einer Vielzahl weiterführender Aus- und Weiterbildungen. Er ist heute Experte zu den Themen Leadership und Organisationsentwicklung mit Schwerpunkt Umsetzung und Anwendung.

Kontakt: atilla.vuran@grundl-akademie.de; Tel: 0173 861 4668