

Gutes und Kollegiales Arbeiten an der weißensee kunsthochschule berlin

„Kollegiale (Personal-)Verantwortung und ein kollegial-kooperativer Kommunikations- und Führungsstil in Zeiten von Aufgabenvielfalt und Quantität“

Berlin, 26.09.22

Svenja Pfahl & Stefan Reuyß

Begrüßung und Vorstellung des Ablaufs

1. Personalverantwortung/Führung: Zwischen Sinn und Unbehagen

- Klischees
- Eigene Erfahrungen

2. Personalverantwortungskonzept der khb

- Das WIE im Personalverantwortungskonzept der Kunsthochschule und Know-how zum Thema Führungsstile
- Das WER + WAS im Personalverantwortungskonzept der Kunsthochschule und Know-how zu den Themen fachliche vs. disziplinarische Führung und Weisungsrecht

3. Offene Fragen



1. Personalverantwortung/Führung: Zwischen Sinn und Unbehagen

Personalverantwortung/Führung: Klischees – richtig oder falsch?



Personalverantwortung/Führung: Quo vadis khb



Die vielen Gesichter der Führung – Teil der Gesellschaft, Teil des Lebens



**Welche positiven Erfahrungen haben Sie
mit „Führung“ gemacht?**

Was ist Ihnen bei dem Thema wichtig?

Personalverantwortung wahrnehmen ...

... bedeutet eine zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben.*

* vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungsverhalten-35704/version-259180>

Personalverantwortung/Führung: Aspekte

- Ziel,- Ergebnis und Aufgabenorientierung
- Einflussnahme
- Soziale Interaktion
- Wert & Normbildung
- Persönlichkeitseigenschaften
- Gruppenprozesse
- Konfliktprozesse
- Kommunikationsprozesse
- Entscheidungsprozesse
- Entwicklungsprozesse

(nach Oppermann-Weber)

Personalverantwortung: Führungsverantwortung hat viele Gesichter

Führungsmodelle

*Es gibt so viele Führungsstile, wie
Führungspersönlichkeiten...*



2a Das *WIE*

im Personalverantwortungskonzept der Kunsthochschule und Know-how zum Thema Führungsstile

Zeit für eine Lesepause: 5 Minuten

weißensee

kunsthochschule berlin

Personalentwicklungs- und Personalverantwortungskonzept

Bestätigt vom Akademischen Senat am 15.06.2022
Zustimmung des Personalrats am 21.06.2022

Personalverantwortung

Die weißensee kunsthochschule berlin bekennt sich zum Prinzip der kollegialen Verantwortung auf Augenhöhe und zu einem kollegial-kooperativen Kommunikations- und Führungsstil auf allen Ebenen. Kennzeichen für dieses Prinzip ist ein hohes Maß an Partizipation. D.h. die Mitarbeiter_innen der Kunsthochschule nehmen an Entscheidungs- und Ideenfindungsprozessen teil (insbesondere über die breit angelegte demokratische Gremienstruktur, aber auch darüber hinaus), haben ein Mitspracherecht und tragen dementsprechend auch einen Teil der Verantwortung. Ideen und Vorschläge für Veränderungen können und sollen eigenständig entwickelt werden und jede_r bekommt die Möglichkeit, das eigene Wissen, die eigenen Erfahrungen und Wünsche in die jeweiligen Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen.

Wir sind davon überzeugt, dass dies die bestmögliche Form des Miteinanders von Studierenden und Beschäftigten ist, um dem Organisationszweck „Forschung und Lehre in freier Kunst und Gestaltung“, einer diskursiven und hierarchiearmen Hochschulkultur und nicht zuletzt auch dem Prinzip der Freiheit von Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre (Art. 5 Abs. 3 GG) sowie der akademischen Selbstverwaltung (§ 2 Abs. 1 BerlHG) gerecht zu werden – gerade auch in Zeiten globaler Veränderungen und Krisen. Wir wünschen uns, dass die Kunsthochschule ein Ort gemeinsamen kreativen Schaffens und Gestaltens ist und bleibt. Ein Ort, an dem sich Studierende und Beschäftigte gleichermaßen wohlfühlen.

Bitte machen Sie sich beim Lesen Notizen (Unklarheiten/ Fragen)

Es gibt eine **große Vielfalt**, wie Führung und Personalverantwortung beschrieben und gegeneinander abgegrenzt werden können.

Gemeinsame Eckpunkte im Verständnis von „Führungs- und Personalverantwortung“:

- Vorgesetzter und Mitarbeiter_innen sind „**ungleich**“, haben eine ungleiche (rechtliche) Stellung. **Aber: wie stark?**
- Hier besteht Gestaltungsspielraum: Das Miteinander wird wesentlich vom **Kommunikations-** und vom **Führungsstil** des_der Personalverantwortlichen geprägt.



Der **Führungsstil** sagt nicht automatisch etwas über den **Kommunikationsstil** aus: Eine autoritäre Führung kann sehr freundlich im Ton sein und ein kooperativer Stil kann sehr aggressiv vermittelt werden.

Personalverantwortung: Führungsstile

Die Führungstheorie von Kurt Lewin

Der „situative“ Führungsstil

Kein Führungsstil ist an sich richtig oder falsch; er sollte vielmehr in Abhängigkeit von den jeweiligen, individuellen Beschäftigten und der jeweiligen Situation abhängig gemacht werden



Autoritär (autokratisch)

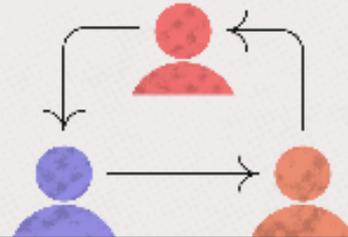
Führungskräfte haben klar das Sagen, Entscheidungen werden zentral getroffen.

Geeignet für wen bzw. wann?

Beschäftigte mit wenig oder keiner Berufserfahrung; Krisen-Situationen „Gefahr in Verzug“
=> Kein/kaum Einfluss der Beschäftigten auf Thema, Ziel oder Art der Umsetzung

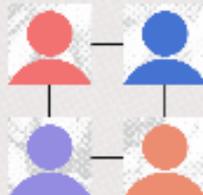
Partizipativ (demokratisch)

Führungskräfte fördern die Zusammenarbeit und Entscheidungen werden von der Gruppe getroffen.



Geeignet für wen bzw. wann?

Beschäftigte mit einiger Berufserfahrung bzw. guten Kenntnissen in bestimmten Themenfeldern
=> Personalverantwortliche bestimmen Thema, Ziel und Art der Umsetzung mit



Delegierend (laissez-faire)

Führungskräfte sind nicht eingebunden und die Gruppe kann Entscheidungen treffen.

Geeignet für wen bzw. wann?

Beschäftigte mit sehr viel Berufserfahrung bzw. Kenntnissen in bestimmten Themenfeldern; Situationen, in denen wenig oder keine Abstimmung im Team bzw. in der Organisation erforderlich ist

Personalverantwortung

Die weißensee kunsthochschule berlin bekennt sich zum Prinzip der kollegialen Verantwortung auf Augenhöhe und zu einem **kollegial-kooperativen Kommunikations- und Führungsstil** auf allen Ebenen. Kennzeichen für dieses Prinzip ist ein hohes Maß an Partizipation. D.h. die Mitarbeiter_innen der Kunsthochschule nehmen an Entscheidungs- und Ideenfindungsprozessen teil (insbesondere über die breit angelegte demokratische Gremienstruktur, aber auch darüber hinaus), haben ein Mitspracherecht und tragen dementsprechend auch einen Teil der Verantwortung. Ideen und Vorschläge für Veränderungen können und sollen eigenständig entwickelt werden und jede_r bekommt die Möglichkeit, das eigene Wissen, die eigenen Erfahrungen und Wünsche in die jeweiligen Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen.

Wir sind davon überzeugt, dass dies die bestmögliche Form des Miteinanders von Studierenden und Beschäftigten ist, um dem Organisationszweck „Forschung und Lehre in freier Kunst und Gestaltung“, einer diskursiven und hierarchiearmen Hochschulkultur und nicht zuletzt auch dem Prinzip der Freiheit von Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre (Art. 5 Abs. 3 GG) sowie der akademischen Selbstverwaltung (§ 2 Abs. 1 BerlHG) gerecht zu werden – gerade auch in Zeiten globaler Veränderungen und Krisen. Wir wünschen uns, dass die Kunsthochschule ein Ort gemeinsamen kreativen Schaffens und Gestaltens ist und bleibt. Ein Ort, an dem sich Studierende und Beschäftigte gleichermaßen wohlfühlen.

Mix aus partizipativem und delegierendem Führungsstil (situationsabhängig)

+

kollegialer Kommunikationsstil

[https://dasperspektivenwerk.de/
selbsttest-fuehrungsstil/](https://dasperspektivenwerk.de/selbsttest-fuehrungsstil/)

2b Das *WER + WAS*

im Personalverantwortungskonzept der Kunsthochschule und Know-how zu den Themen fachliche vs. disziplinarische Führung und Weisungsrecht

Zeit für eine Lesepause

10 Minuten

weißensee

kunsthochschule berlin

Personalentwicklungs- und Personalverantwortungskonzept

Bestätigt vom Akademischen Senat am 15.06.2022

Zustimmung des Personalrats am 21.06.2022

Bitte machen Sie sich beim Lesen Notizen (Unklarheiten/ Fragen)

Wo immer sinnvoll und möglich wird Personalverantwortung auf verschiedene Personen verteilt, ggf. gebunden an eine Amtsperiode oder Gremienmitgliedschaft. Temporäre Strukturen und dynamische Verantwortungen ermöglichen eine gerechtere Verteilung der Belastungen. Zum anderen spiegelt sich auch hier, wofür die weißensee kunsthochschule berlin als Ganzes steht: gelebte Diversität - als ethisches Gebot und als Voraussetzung für bestmögliche Ergebnisse gemeinsamen Handelns. Gleichzeitig glauben wir daran, dass mit klaren und verbindlichen Vereinbarungen zu (Personal) Verantwortung vieles einfacher wird. Im Einzelnen leiten sich die Zielgruppen und Akteure sowohl aus den rechtlichen Rahmenbedingungen als auch aus einem gemeinsamen Verständnis der Kunsthochschule zur Personalverantwortung ab:

tragen Personalverantwortung für...

Akteure von Personalverantwortung	Zielgruppen von Personalverantwortung	Aufgabenprofil Personalverantwortung
Rektor_in	Professor_innen ¹ , Gastprofessor_innen ¹ , Frauenbeauftragte (Wahlamt) ² , Presse & Kommunikation, Sekretariat Rektorin, Assistenz Rektor_in (Volontariat), Stud. Beschäftigte (TV-Stud)	<ul style="list-style-type: none"> > Das Große & Ganze mitgestalten > Zu kollegialer Atmosphäre beitragen > Informieren > Personalentwicklung & Feedback > Organisieren & Koordinieren > Für Arbeits- und Umweltsicherheit sorgen > Konfliktlösungen & Entscheidungen herbeiführen
Pro-Rektor_in für Studium und Lehre	Leitung Bibliothek ³ , Leitung Referat Studienangelegenheiten und Akademisches Auslandsamt ³	
Pro-Rektor_in für Werkstätten und Digitalisierung <i>mitwirkend</i> : Professor_innen aus den spiegelbildlichen Fachgebieten gemäß AG Werkstätten	Lehrkräfte in der künstlerischen Werkstattlehre ⁴ , Leitung Computerstudio ⁴ , Künstlerische Lehrkraft eLab ⁴ , Beschäftigte SetUp ⁴ , Beschäftigte Technikausleihe ⁴	
Kanzler_in	Leitung Bau- und Facilitymanagement, Leitung Bibliothek, Leitung Ref. Stud./Akad. Auslandsamt, Leitung SC IT ⁵ , Verwaltungsleitung, Personal & Organisation, Assistenz Kanzler	
Fachgebietssprecher_innen im jeweiligen Fachgebiet <i>mitwirkend</i> : Professor_innen im jeweiligen Fachgebiet	Künstlerische Lehrkräfte ⁴ , Gastdozent_innen ⁴ , Lehrbeauftragte ⁴ , Tutor_innen ⁴ , Stud. Beschäftigte (TV-Stud) ⁴ – im jeweiligen Fachgebiet	
Betreuungsperson gem. Betreuungsvereinbarung (Qualifizierungsstellen)	Künstlerische Mitarbeiter_innen ⁴ (Qualifizierungsstellen)	
Betreuungsperson gemäß Betreuungsvereinbarung (Drittmittelprojekte) bzw. Person gemäß Vereinbarung der Auswahlkommission	Künstlerische Mitarbeiter_innen ⁴ (Drittmittelprojekte), Beschäftigte im nicht-ktl.-gstl.Bereich ³ (Drittmittelprojekte)	
Lehrkräfte in der künstlerischen Werkstattlehre	Beschäftigte ⁴ , Lehrbeauftragte ⁴ und Tutor_innen/Stud. Beschäftigte ⁴ (TV-L) in Werkstätten	
Leitung Computerstudio	Beschäftigte ⁴ , Lehrbeauftragte ⁴ und Tutor_innen/Stud. Beschäftigte (TV-L) im Computerstudio ⁴	
Leitung Bau- und Facility-Management	Hausmeister_innen ³ , Pförtner_in ³	
Leitung Bibliothek	Beschäftigte Bibliothek ³	
Leitung Ref.Stud./Akad. Auslandsamt	Beschäftigte Studienangelegenheiten/Auslandsamt ³	
Leitung SC IT ⁵	Beschäftigte SC IT ⁵	
Verwaltungsleitung	Fachgebietsverwaltungen ³ , Drittmitteladministration ³	
Gremien-Mitglieder AS, FGS, KSL	Beschäftigte der jeweiligen Statusgruppen, die sie vertreten	> s.o. mit Schwerpunkt Informieren

1 Frei in Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre

2 Im Rahmen ihrer Aufgaben nicht an fachliche Weisungen gebunden

3 Gemäß Geschäftsordnung der Hochschulleitung liegt die Personalverantwortung im engeren Sinne bei dem_/der Kanzler_in (Dienstherr_innen-Funktion)

4 Gemäß Geschäftsordnung der Hochschulleitung liegt die Personalverantwortung im engeren Sinne bei dem_/der Rektor_in (Dienstherr_innen-Funktion)

5 Gemeinsame Einrichtung der Hochschule für Musik Hanns Eisler, der Hochschule für Schauspielkunst Ernst Busch und der weißensee kunsthochschule berlin

Unterschiede zwischen **fachlicher Führung** und **Führungsfunktion mit Disziplinarbefugnis**



Führung von Mitarbeiter_innen ohne Disziplinarbefugnis unterscheidet sich hinsichtlich der *arbeitsrechtlichen Belange* von einer Führungsaufgabe mit disziplinarischer Führungsfunktion.

Das **Weisungsrecht**, auch Direktionsrecht genannt

- ergibt sich aus § 315 Bürgerliches Gesetzbuch (=BGB) und der Gewerbeordnung
- Das Weisungs- bzw. Direktionsrecht ermöglicht, die vielen konkreten Herausforderungen des beruflichen Alltags zu regeln, die unmöglich alle im Vorfeld vertraglich vereinbart werden können.
- Ein Einverständnis der Arbeitnehmenden ist gerade nicht erforderlich; die Interessen der Arbeitnehmenden müssen jedoch bei der Ausübung des Weisungsrecht angemessen berücksichtigt werden.
- der Umfang des Weisungsrechts wird eingeschränkt durch die geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen (z.B. Arbeitsvertrag, Arbeitssicherheits-, Arbeitszeit- und Kündigungsschutzgesetz, BerlHG, Tarifvertrag, khb Reformsatzung, khb Personalverantwortungskonzept etc.pp.) sowie Beteiligungsrechte v.a. der khb Gremien, des Personalrats und der Frauenbeauftragten.

Aufgabengebiete einer fachlichen Führung laut PEK

1. Das Große & Ganze mitgestalten
2. Zu kollegialer Atmosphäre beitragen
3. Informieren
4. Personalentwicklung & Feedback
5. Organisieren & Koordinieren
6. Für Arbeits- und Umweltsicherheit sorgen
7. Konfliktlösungen & Entscheidungen herbeiführen



3. Offene Fragen

A bright, empty room with a series of arched doorways and a polished floor reflecting the light. The room is well-lit, with light streaming in from the arches. The floor is highly reflective, showing clear reflections of the arches and the ceiling. The ceiling has recessed lighting tracks with several spotlights. The overall atmosphere is clean, modern, and open.

Raum für offene Fragen

Raum für offene Fragen

Ansprechpartner_innen für weitere, offene Fragen

- **jeweilige Person mit Personalverantwortung**
- **Annette Mann, Referentin Personal & Organisation**
- **Personalrat**
- **Frauenbeauftragte**

Herzlichen Dank!!



SowiTra - Institut für
sozialwissenschaftlichen Transfer

Mahlowerstr. 24
12049 Berlin

www.sowitra.de
info@sowitra.de