



Technische
Universität
Braunschweig

Institut für Werkzeugmaschinen
und Fertigungstechnik **IWF**

Christkind, Weihnachtsmann und Nikolaus – worauf wollen sie hinaus?

Jahresendgedanken zu
Leadership und Miteinander in der Universität

von Klaus Dröder

Bild: ki-toolbox.tu-braunschweig.de

Lunch & Learn | Agility Lab der Universität Stuttgart | 19. Dezember 2024

Prof. Klaus Dröder

- **Maschinenbau-Ingenieur**
- **4 Jahre WIMI, Universität Hannover**
- **12,5 Jahre bei der Volkswagen AG**
- **12,5 Jahre Institutsleiter an der TU Braunschweig und**
 - Vorstand in Forschungszentren
 - Bereichsleiter in der Fraunhofer-Gesellschaft
 - Hochschulgremien (Dekan, Senator,...)
 - Mitglied in wissenschaftlichen Gesellschaften
 - ...



Warum das Thema?



Universität



Unternehmen



Politik

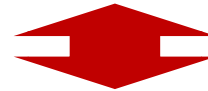
Spannungsfelder

„Freiheit von Forschung und Lehre“



Strategische Weiterentwicklung,
Effizienz & Exzellenz

Wirtschaftlicher Erfolg



Rahmenbedingungen,
Gesetze und Vorschriften

Globale Herausforderungen



Nationale Interessen
und Entwicklungen

➡ **Wie arbeiten wir zusammen, wie erreichen wir Ziele, welche Rolle spielt dabei Führung ?**

Was hat der Weihnachtsmann mit Führung zu tun?



Definition

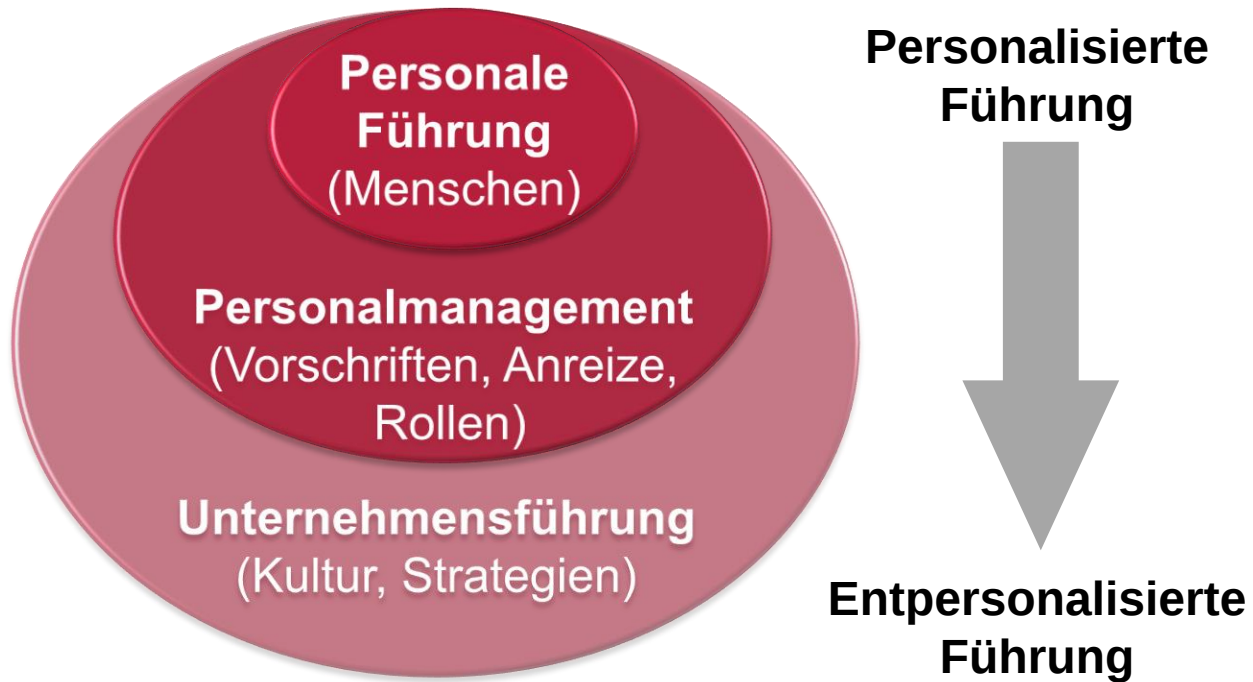
Führung dient dazu, andere **Menschen** individuell und **gezielt** zu **beeinflussen**, zu **motivieren** und/oder in die Lage zu versetzen, zum **Erreichen kollektiver Ziele** in Organisationen beizutragen.

(„Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness“ [GLOBE] Programm)



<https://ki-toolbox.tu-braunschweig.de/>

Personalisierte – Entpersonalisierte Führung



Personalisierte Führung: „Great-Man-Mythos“



„Der/die Vorgesetzte hat alle/s im Griff“

Persönlichkeit / Eigenschaften einer Person prädestinieren sie zur Führung (heben sie von den „Geführten“ ab)

blendet aus...



- Führung „durch Kollegen/Kolleginnen“ oder „von unten“
- Kombination von personalisierter und entpersonalisierter Führung

Bilder: ki-toolbox.tu-braunschweig.de

Personalistische Führungstheorien

Grundprinzip

Führungserfolg ist die Konsequenz bestimmter stabiler, individueller Persönlichkeitseigenschaften von Führungspersonen

Korrelate des Führungserfolgs

(House & Baetz 1979, Lord et al. 1986, Judge et al. 2002)

- Intelligenz
- Selbstvertrauen
- Extraversion
- Dominanz
- Aktivitätsniveau
- Offenheit für neue Erfahrungen

aber: Korrelationen zwischen Eigenschaften und Erfolg schwach, starke Überlappung von „Führenden“ und „Geführten“

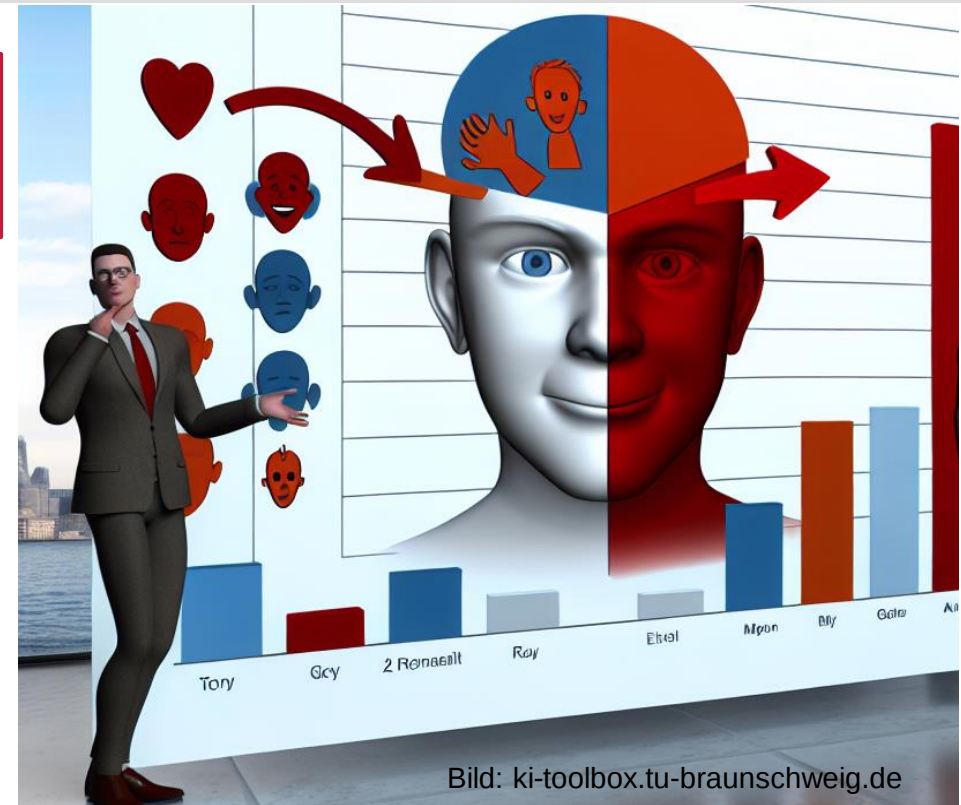


Bild: ki-toolbox.tu-braunschweig.de

Dennoch: Starkes Festhalten am Eigenschaftsansatz

- Kulturell verwurzelter (westlicher) Individualismus
- Kontroll- und Belohnungssysteme sind personell eingerichtet
- Personen sind sinnlich greifbar
- Kontrollillusion

Neuberger, 2002
Mc Call & Lombardo, 1986

3 Führungsstile nach Lewin (1939)



Autoritärer Führungsstil

- Führungskraft trifft Entscheidungen alleine
- Klare Anweisungen
- Kontrolle der Einhaltung



Kooperativer Führungsstil

- Führungskraft vertraut in die Mitarbeiter/innen
- Bemühung um Fairness
- Einbezug der Mitarbeiter/innen



Laissez-Faire-Führungsstil

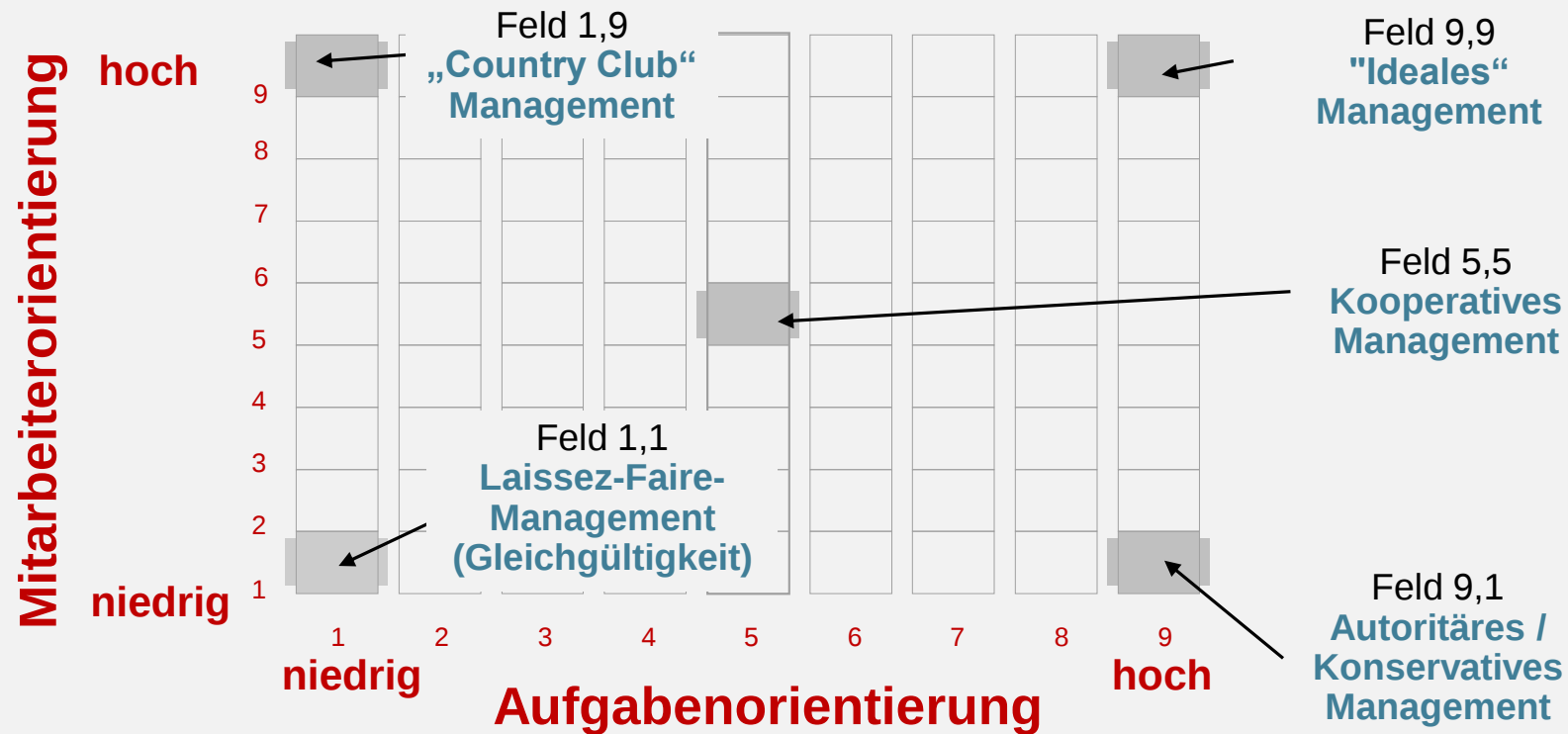
- Führungskraft entzieht sich dem Geschehen
- Vage Anweisungen
- Keine Lenkung

Bilder: ki-toolbox.tu-braunschweig.de

„Führungsstil-Raster“ (nach Blake/Mouton)

OHIO-Studien (1950er Jahre): Charakterisierung des Führungsverhaltens in 2 Hauptdimensionen

1. **Mitarbeiterorientierung** (Consideration) 2. **Aufgabenorientierung** (Initiating Structure)



nach Blake and Mouton, 1964

Einordnung: Christkind, Weihnachtsmann und Nikolaus

Fakten aus: Markus Brauer, Stuttgarter Nachrichten vom 26.11.2024

Führungsstil-Raster



Sankt Nikolaus

- über Jahrhunderte (seit 4. Jhd.) gab es nur Sankt Nikolaus
- heute: nur noch Vorbote am 6. Dezember
- mit der Reformation gewannen andere an Bedeutung: Weihnachtsmann, Christkind

- Lässt beharrlich die Aufgaben über Jahrhunderte erfüllen
- akzeptiert neue Player
- sanktioniert mit „Rute“

-> **kooperativ bis autoritär**



Weihnachtsmann

- in Deutschland bereits im 19. Jhd. aktiv und war neben dem Christkind für die Gaben zuständig.
- den Nikolaus-Brauch brachten niederländische Auswanderer in die USA, daher „Santa Claus“

- Job-Sharing mit dem Christkind
- Durchsetzungsstark (Gabentag jetzt 24.12.)

-> **kooperativ (bis ideal)**



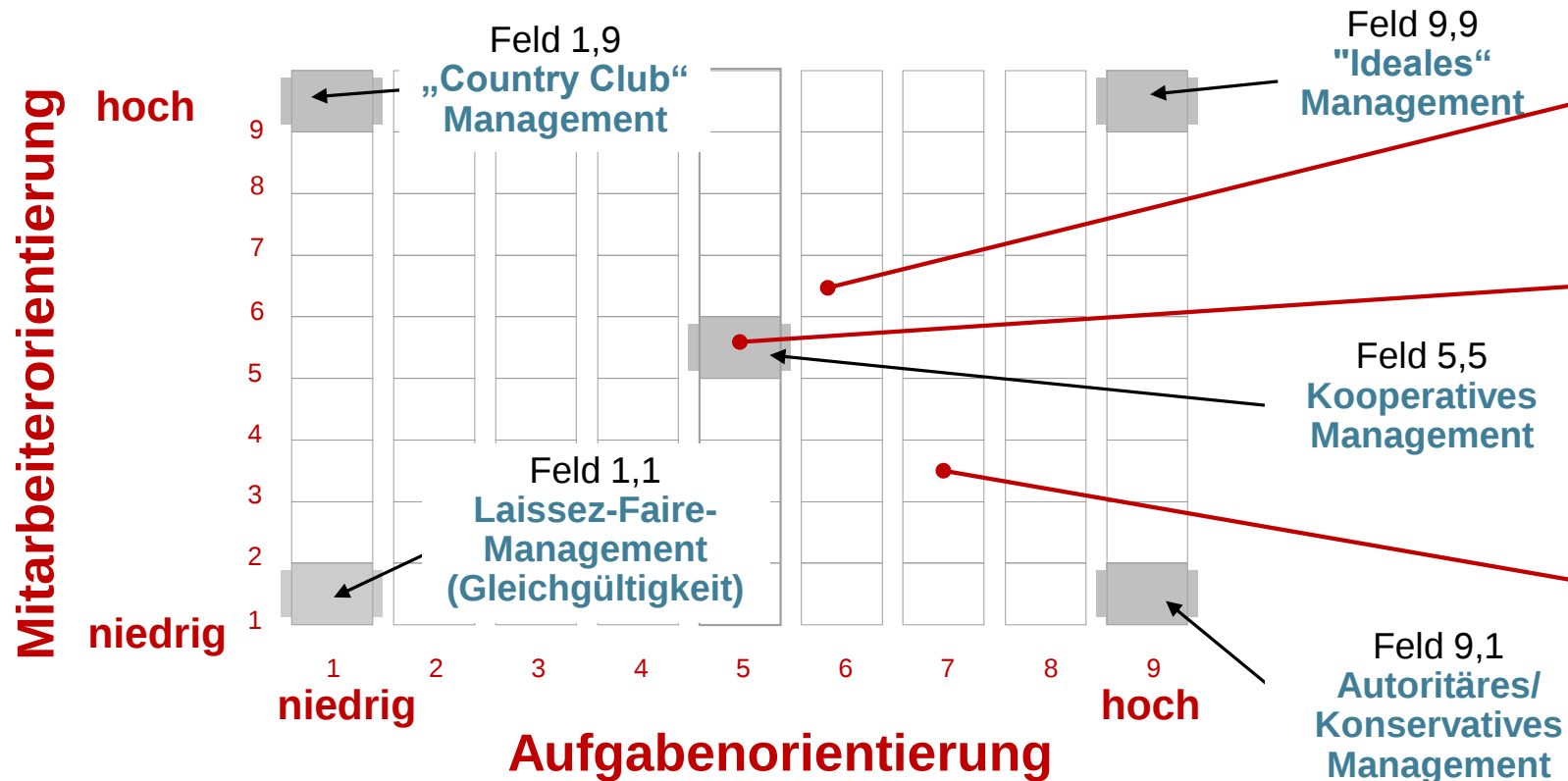
Christkind

- obwohl in der biblischen Krippe ein Junge lag, wird das Christkind meist als Mädchen dargestellt (weißes Gewand, Flügel)
- Christkind vor allem in kath. Gegenden verbreitet, obgleich der Protestant Martin Luther diesen Brauch einführte

- Job-Sharing mit dem Weihnachtsmann
- nicht so oft präsent?
- flexibel (Religion, Gender)

-> **kooperativ (der Zeit voraus?)**

Führungsstil-Raster



Weihnachtsmann



Christkind



Nikolaus

nach Blake and Mouton, 1964

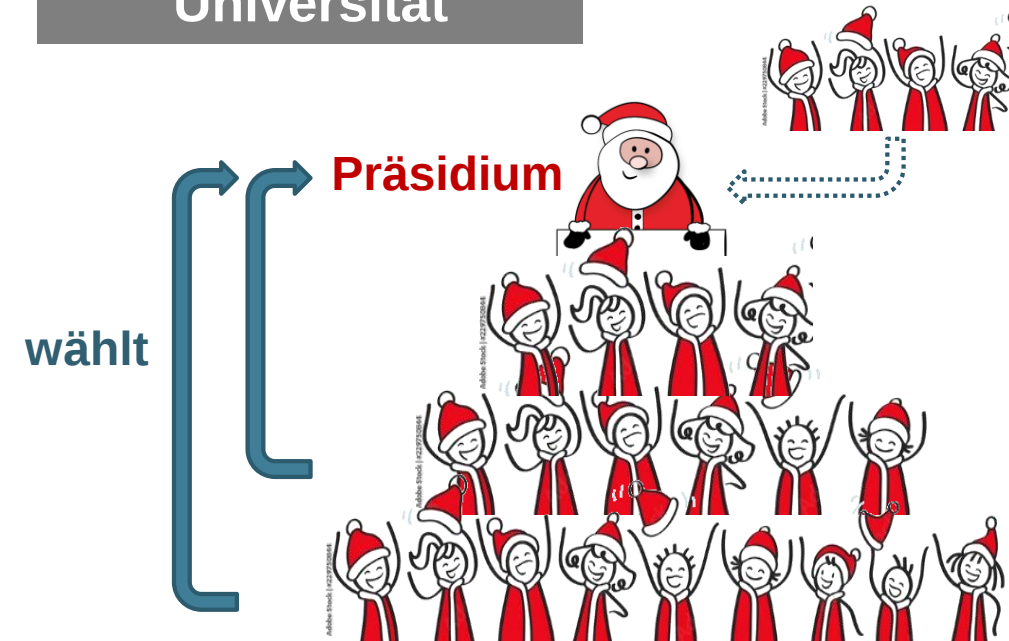
Unternehmen & Universität – fremd oder doch verwandt?

Unternehmen



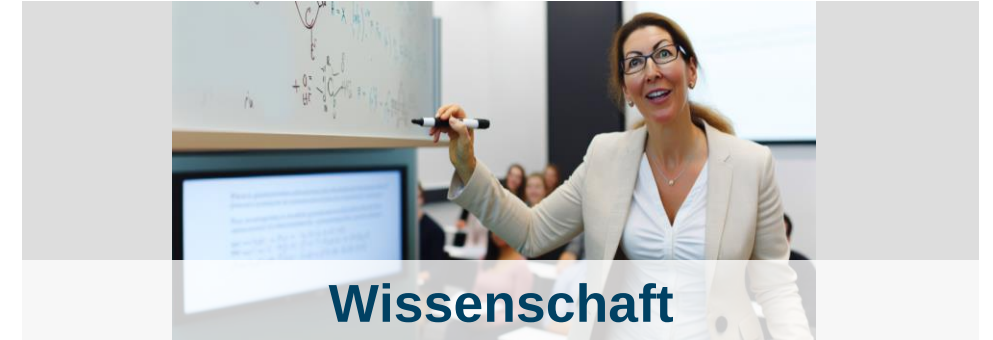
- Zentrale Führungsstrukturen
- Gezielte Personalentwicklung
- Durchgängige Prozesse

Universität



- Dezentrale und zentrale Strukturen
- Wahlsystem zur Besetzung von Führungsrollen
- Heterogenere Prozesswelt

Führungsaspekte in Wissenschaft und Unternehmen



Führungsrolle

- Vorgesetzte/r
- Vorgesetzte/r, Betreuer/in, Lehrer/in

Zielsystem

- Gewinn, Rendite, Positionierung
- Publikationen, Drittmittelerfolge, Exzellenz

Personalsystem

- oft interne Führungskräfteentwicklung
- eingeschränkte interne Karrierewege

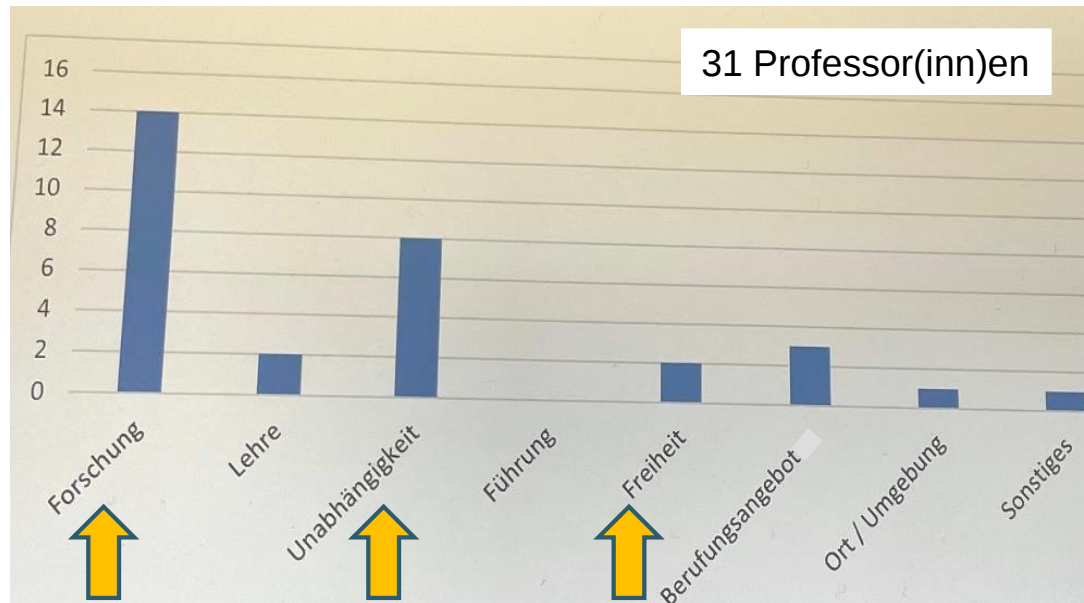
Anreize

- Entscheidungs- und Gestaltungsräume
- Wissenschaftlicher Erfolg
- Viele Entwicklungsmöglichkeiten
- Persönlicher Freiheitsgrad

➡ Übertragbarkeiten ? Wo sollten wir gegenseitig lernen?

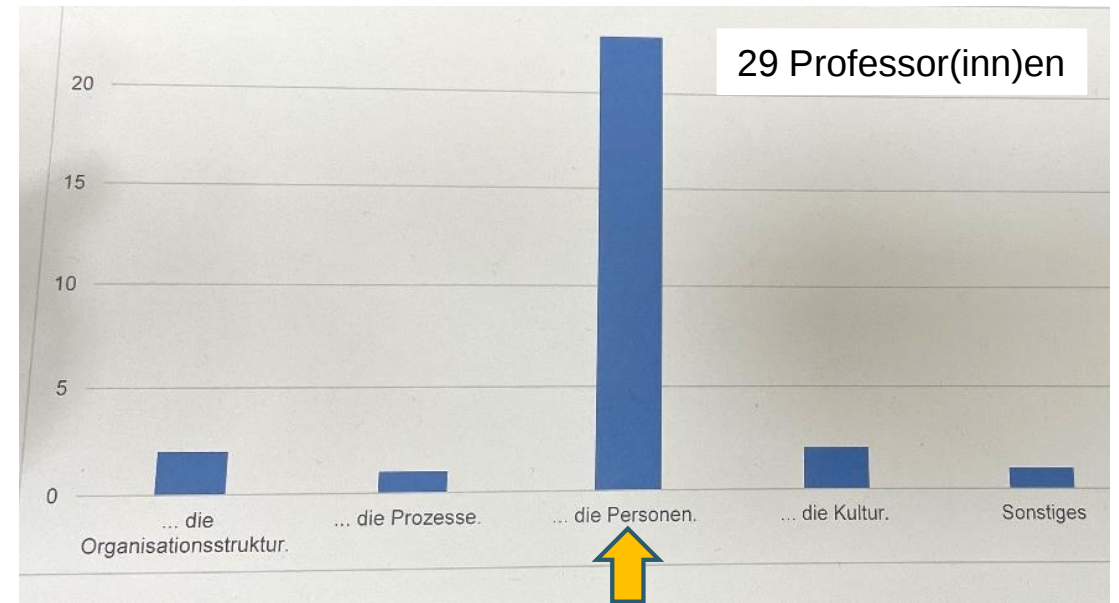
Umfrage TU Braunschweig (Fakultät für Maschinenbau)

Was hat mich hauptsächlich motiviert, an die Universität zu kommen ?



- ➔ Intrinsische Faktoren zählen!
- ➔ Führungsaspekte: geringe Bedeutung

Unser Handeln als Fakultät wird am meisten positiv beeinflusst durch ...



- ➔ ca. 80 %: sehen die Personen im Vordergrund
- ➔ ca. 20 %: sehen „entpersonalisierte“ Führungsaspekte im Vordergrund

...darauf wollen sie hinaus...

Persönlichkeit...



... „Great ~~Man~~-Theorie“

Kultur...



... Regeln / Abläufe
... intrinsische Orientierung

Happy End !



Gute Führung braucht Vorbilder!

....und wünschen ein spannendes 2025!



ki-toolbox.tu-braunschweig.de



...und tauchen erst mal ab!

ki-toolbox.tu-braunschweig.de



WE ♥ SCIENCE

GEMEINSAMER CAMPUS WOLFSBURG

IRP

Huhu!

FÜR DIE BESTE PROMOTION!

Wünscht das IWF

BATTERY RESEARCH

HAU RUCK!

3rd CIRP CCM PM

Kletter! Wandler-Tag

LERNFABRIK BATTERIE

Bon Appetit!

Bye Bye!

2024 SINGAPORE 2026

MAREN GRÖSCHTEL



Technische
Universität
Braunschweig

Institut für Werkzeugmaschinen
und Fertigungstechnik **IWF**

Christkind, Weihnachtsmann und Nikolaus – worauf wollen sie hinaus?

Jahresendgedanken zu
Leadership und Miteinander in der Universität

von Klaus Dröder

Bild: ki-toolbox.tu-braunschweig.de

Lunch & Learn | Agility Lab der Universität Stuttgart | 19. Dezember 2024