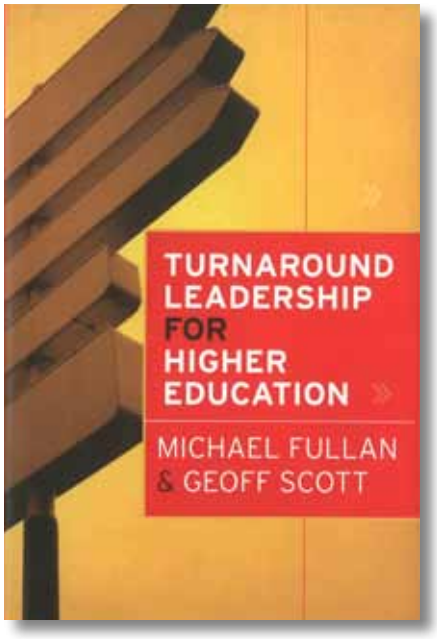
Michael Fullan und Geoff Scott

Das Schiff Hochschule wieder in Fahrtwind manövrieren

„Turnaround“-Führung heißt der Schlüssel zu einer „change“-fähigen Kultur in Bildungsinstitutionen



Michael Fullan & Geoff Scott
Turnaround Leadership for Higher Education

2009, 192 Seiten, 32 Euro, Hardcover,
John Wiley & Sons, Inc., ISBN 978-0-4704-7204-0

„While academia is slow to adopt change in any form, university leaders are under tremendous pressure to institute change on their campuses in order to keep pace in rapidly evolving conditions.” So beginnt der Klappentext des Buches von Michael Fullan und Geoff Scott, zwei internationalen Experten für Veränderungsmanagement in Bildungsorganisationen. Es gibt kaum Fachleute in der Hochschullandschaft, die diese Diagnose nicht bestätigen würden. Michael Fullan ist Professor emeritus am Ontario Institute for Studies in Education an der kanadischen Universität Toronto, Geoff Scott war bis 2011 Pro-Vice Chancellor, ist heute Executive Director of Sustainability an der University of Western Sydney (Australien) und erhielt 2007 den Australian Higher Education Quality Award.

„Turnaround Leadership“, umsteuern also, die Wende manövrieren und das Schiff der Hochschule wieder in günstigen Wind bringen – daran arbeiten viele Hochschulleiter(innen), einige haben Erfolg, einige scheitern, nicht zuletzt am Widerstand der Crew. Dies Buch verspricht nicht nur Navigationshilfe, sondern auch Anleitung zum erfolgreichen nautischen Manöver in sieben Kapiteln – unabhängig von der jeweiligen Bildungsinstitution – jedenfalls für amerikanische, kanadische und australische Hochschulen. Dem Buch liegt eine umfangreiche Studie des Australian Council for Educational Research zugrunde („Learning leaders in times of change“, http://acer.edu.au/documents/UWSACER_CarrickLeadershipReport.pdf).

Herausforderungen des 21. Jahrhunderts

Dem eiligen Leser und der schnellen Leserin sei jedoch ein direkter Sprung nach Kapitel 5 empfohlen („Leadership Capacity for Turnaround“). Akademisch gründliche Menschen erfahren in Kapitel 1 viel über Herausforderungen des 21. Jahrhunderts für die Universitäten, die wir (fast) alle kennen: z.B. Unterfinanzierung, der europäische Hochschulraum und „Bologna“ (der aus Sicht der Autoren die europäische Hochschulbildung attraktiver für europäische und internationale Studierende und Wissenschaftler macht!), demografischer Wandel, wachsende Diversität bei gleichzeitig gewachsener Teilhabe an akademischer Bildung. In Kapitel 2 werden im Bildungsbereich verbreitete unzureichende Strategien vorgestellt: lange Debatten ohne Handlungsorientierung, zu viel Betonung auf Strategie und Planung, Beharrungsvermögen der vorherrschenden Kultur an Hochschulen, die zu sehr auf individuelle akademische Freiheit ausgerichtet sei, Mikropolitik und mangelnde Entscheidungsfähigkeit. In beiden Kapiteln wird langatmig aus der vorliegenden Literatur zitiert.

In Kapitel 3 klingt „New Agenda“ vielversprechend. Darunter verstehen die Autoren, für deutsche Leser vielleicht überraschend, den Studierenden „Orientierung in der Welt“ zu geben, und zwar nicht nur durch wissenschaftliche Analyse, sondern durch problem- und praxisorientiertes Lernen. Lehre und Lernen sollen im Zentrum stehen, und das wissenschaftliche Personal soll dafür Personalentwicklung für die Qualität von Lehre und Lernen erhalten. Kapitel 4 („Making

it happen“) beschreibt eine aus Sicht der Autoren veränderungsfähige Kultur an Hochschulen, dabei sind „Capacity building“ und „Quality tracking“ die wichtigen Stichworte für die Durchführung von Veränderungen.

Kapitel 5 setzt endlich die Ergebnisse der „Learning Leaders Study“ in Empfehlungen um und skizziert das Profil eines „academic leaders“. Dazu dienen u.a. Analogien von australischen Hochschulführungskräften, die ihren deutschen Kollegen nicht unbekannt sein dürften: „Working with a disfunctional familiy“, „Plumbing a building – essential but nobody sees it“, „Getting butterflies to fly in formation“ und „Having a Ferrari with no money for fuel“. Die für Personen in der Hochschulleitung nötigen Fähigkeiten und Kompetenzen werden herausgearbeitet und zu einem Schaubild verdichtet, das den olympischen Ringen ähnelt: drei Ringe für Fähigkeiten (persönliche, interpersonelle, kognitive) und zwei Ringe für Kompetenzen (rollenspezifische und allgemeine). Fähigkeiten und Kompetenzen werden ausführlich erläutert und die wichtigsten (emotionale Intelligenz! „Listen, link and lead; model teach and learn“) herausgearbeitet.

Die richtige Fragestellung

Wie kommt eine Hochschule nun an diese Führungspersönlichkeiten? „Auswahl und Weiterentwicklung“ ist die wenig überraschende, aber wichtige Antwort in Kapitel 6. Erst an dieser Stelle wird nicht nur das WAS, sondern auch das WIE dargestellt. Selbstgesteuerte Fortbildung wie Lesen und Austausch mit anderen, praxisorientierte Fortbildung wie Mentoring oder Coaching oder schlicht „learning on the job“ sind Beispiele, situationsorientierte, passgenaue Führungstrainings und -programme sind besonders hilfreich.

Das letzte Kapitel enthüllt noch einige Mythen über Veränderungsprozesse in Hochschulen, z.B. den Strategie-Mythos „Die harte Arbeit ist getan, der Plan liegt vor, nun müssen wir nur noch implementieren“, und gibt (leider recht allgemein gehaltene) Hinweise für Führung und Veränderung mit gesundem Menschenverstand. Alles richtig und wichtig, aber nicht wirklich neu oder überraschend.

Empfehlung

Das Buch thematisiert gleichzeitig notwendige Veränderungen an Hochschulen aufgrund von Veränderungen der Rahmenbedingungen wie auch den Widerstand dagegen. Es führt die Themen „Führung“ und „Veränderungskultur“ zusammen und beschreibt, basierend auf einer umfangreichen Studie, worin diese Führung durch Hochschulleiter aus Sicht der Autoren bestehen soll. Das „Wie“ des Führens, auf das der Titel hoffen lässt, kommt etwas zu kurz.

Jutta Fedrowitz

Dr. rer. nat. Jutta Fedrowitz arbeitet als Projektmanagerin beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh.