

Ursula M. Müller

Und sie tun es doch ...: Führung in deutschen Universitäten

Erstaunliche Ergebnisse einer Vollerhebung deutscher Rektoratsmitglieder

Inhaber von Top-Management-Positionen fühlen sich nicht als Führungskräfte! – dies scheint absurd zu klingen. Doch in deutschen Universitäten ist dies auch heute noch die Realität. Da Hochschulen sich seit der Bologna-Reform eigene Ziele setzen, besteht ein gewisser Nachholbedarf an Führung – doch die Zeit drängt, denn es gilt, strategische Entscheidungen durch Führung zügig umzusetzen.

Obwohl es zum Thema Leadership in Higher Education seit Jahrzehnten eine breite Forschung im angelsächsischen Raum gibt, scheint dies in Deutschland in Forschung und Praxis schon fast ein Tabuthema zu sein, wie zum Beispiel das Zitat eines Kanzlers als Reaktion auf den Fragebogen, der im Rahmen des BMBF-Projekts StratUM verschickt wurde, zeigt: „Weder Rektor noch Kanzler der Universität [...] führen Dekane oder Professoren.

Dass Sie in Ihrer Mail das von mir beanstandete Verb [Anm. Autorin: führen] in Anführungsstriche gesetzt haben, macht die Sache auch nicht besser.“ Er betont dabei auch, dass ihm „zeitgeistkontaminiertes Sprechen, Schreiben und Denken [...] ein Greuel“ sind.

Während also viele eher Abstand von dem Sprachgebrauch der „Führung“ nehmen und die Vorstellung von sich als Führungskräfte eher zurückweisen, entstand im deutschen Universitätsystem parallel dazu der Wunsch nach „Ein kleines bisschen mehr Führung und Management“ (Schmidt 2009). Im Folgenden werden die Ergebnisse einer Vollerhebung deutscher Rektoratsmitglieder (Rücklaufquote: 20,14 Prozent) präsentiert (Müller et al. 2012).

Spieglein, Spieglein an der Wand ...:

Selbst- und Fremdwahrnehmung der Führungskräfte

Das Selbstverständnis der Universitätsleitungsmitglieder ist kurios: Fast die Hälfte (40 Prozent) nimmt sich nicht als Führungskraft wahr, obwohl die befragten Rektoratsmitglieder nun wirklich das Top-Management ihrer jeweiligen Institutionen darstellen. In Unternehmen wäre dies eine undenkbar Situation. Im Detail heißt dies, dass 46 Prozent der Rektoratsmitglieder es nicht als ihre Aufgabe wahrnehmen, die Dekane unmittelbar zu führen. Darüber hinaus haben 44 Prozent



Wie nehme ich mich selbst wahr? Auch in der Führungsforschung kommt es zu überraschenden Ergebnissen hinsichtlich der Selbsteinschätzung.

Foto: Paul-Georg Meister/pixelio

” **Aus der Führungsforschung weiß man, dass Führung von den Geführten zugeschrieben werden muss (Weibler 2012). Dies reicht aber offenbar nicht aus, um wirklich bei den Führern auszulösen, dass sie sich als Führer fühlen.**

nicht die Vorstellung einer kaskadierenden Führungssituation, wobei die eigenen Führungsbe-mühungen über die Ebene der Dekane letztendlich auf die Ebene der Professoren hinabfließen. Auch gegenüber den Professoren direkt, die ja an der Basis für die Leistungserstellung verant-wortlich sind, fühlen sich 41 Prozent der befragten Rektoratsmitglieder nicht als Führungskräfte. Dabei überrascht nicht, dass sich die Rektoren im Mittel deutlich häufiger als Führungskraft wahrnehmen und sich als solche anerkannt fühlen als Prorektoren und Kanzler.

Doch es zeigt sich auch eine erhebliche Diskrepanz zwischen Selbsteinschätzung und Fremd-einschätzung, was zunächst kontraintuitiv ist. So gaben zwar nur um die 30 Prozent an, sich als Führungskräfte zu fühlen, jedoch gaben 88 Prozent an, sich durchaus als solche von den Deka-nen und Professoren akzeptiert zu fühlen. Die eigene Selbsteinschätzung und die Einschätzung der Fremdwahrnehmung klaffen also auseinander! Aus der Führungsforschung weiß man, dass Führung von den Geführten zugeschrieben werden muss (Weibler 2012). Dies reicht aber offen-bar nicht aus, um wirklich bei den Führern auszulösen, dass sie sich als Führer fühlen.

Die empirischen Ergebnisse haben immerhin gezeigt, dass gewisse Eigenschaften wie das Alter oder das Geschlecht durchaus Einfluss auf das Selbstverständnis der Universitätsleiter aufwei-sen. Denn je älter die Universitätsleitungsmitglieder werden, desto mehr sehen sie sich als Füh-rungskraft gegenüber den Dekanen und Professoren an. Die weiblichen Befragten nehmen ihre Beziehungen zu den Professoren weniger als direkte/unmittelbare Führungsbeziehungen wahr als ihre männlichen Kollegen (Müller/Scherm 2013).

Führungskontakte zu den Professoren und deren Einbindung

Zunächst könnte man meinen: Wo es keine selbst verstandenen Führer gibt, gibt es auch keine Geführten und erst recht keine Einbindung von Geführten! Gerade die interaktive Führung, näm-lich der persönliche Führungskontakt, ist in Universitäten – im Gegensatz zu Unternehmen – besonders wichtig. Wie häufig sind also Führungskontakte zu den Professoren, insbesondere vor dem Hintergrund, dass sich ein Großteil der formalen Führer, des Top-Managements einer Universität, nicht als solche wahrnimmt?

59 Prozent der befragten Universitätsleiter treffen sich mit der Großzahl der Professoren zwi-schen einmal pro Monat und einmal pro Halbjahr. Jedoch kommt es durchaus vor, dass nie (5 Prozent) beziehungsweise nur etwa jährlich (11) persönlicher Kontakt besteht. Allerdings scheint es, und dies unterstreicht die Bedeutung der verteilten Führung, eine Art „inneren Kreis“ der Professoren zu geben, mit dem der Kontakt sehr intensiv ausfällt. Denn mit „einzelnen“ Profes-soren tauschen sich die Mitglieder der Universitätsleitung sehr häufig aus, nämlich 52 Prozent sogar „einmal pro Woche“. 75 Prozent gaben sogar an, sich „häufig“ mit den Professoren über „Dinge, die die Hochschulentwicklung betreffen“ zu besprechen. Dabei erstaunt, dass Rektoren, Prorektoren und Kanzler sich bezüglich der von ihnen unterhaltenen Führungskontakte gegen-über Professoren kaum unterscheiden. Lediglich die Prorektoren scheinen etwas weniger Kon-takt zu den Professoren zu pflegen.

Führung durch Dekane als mittleres Management

Auch wurde untersucht, wie ein Universitätsleiter über die mittlere Ebene die gesamte Organi-sation versucht zu führen. Dabei ist zunächst der formelle Kontakt zwischen Universitätsleitung und Dekanen von Interesse. 54 Prozent der Befragten treffen sich lediglich in etwa „einmal im Monat“ mit allen Dekanen zu einer formellen Besprechung, nur 7 Prozent treffen sich öfter. Mit einzelnen Dekanen treffen sich 56 Prozent mindestens „einmal pro Monat“ und öfter zu einer formellen Einzelbesprechung. Diesbezüglich gibt es Unterschiede zwischen den drei Leitungs-

Stichwörter

Führung

Universitätsleitung

Universitätsmanagement

Dekane

Mittleres Management

gruppen. Während die Kanzler und Prorektoren im Mittel lediglich vierteljährlich mit einzelnen Dekanen eine formelle Besprechung abhalten, so kommen formelle Einzelgespräche zwischen dem Rektor und einzelnen Dekanen durchschnittlich immerhin einmal im Monat zustande.

Bei informellen Gelegenheiten treffen sich die Befragten im Durchschnitt zu 34 Prozent „einmal pro Woche“, zu 29 Prozent „alle zwei Wochen“ und zu 27 Prozent immerhin noch „einmal im Monat“ mit den Dekanen. Ein Treffen bei einem Festakt, in der Mensa oder auf dem Gang kommt also ab und zu vor. Doch auch der E-Mail- oder Telefon-Kontakt zwischen Universitätsleitung und Dekanen, immerhin deren direkte Geführte, könnte durchaus intensiver sein. 19 Prozent der Befragten kommunizieren auf diesen Wegen in etwa „einmal im Monat“, 28 Prozent „alle zwei Wochen“ und 48 Prozent immerhin „einmal pro Woche“. Trotz dieser „objektiv“ geringen Kontaktintensität haben trotzdem 83 Prozent der Befragten das Gefühl, „viel mit den Dekanen zu kommunizieren“!

Im Gegensatz zu der Vielzahl an Professoren ist die Zahl der Dekane naturgemäß gering. Dies impliziert, dass die Universitätsleiter zu allen Dekanen individuelle Beziehungen unterhalten können, sei die Kontakthäufigkeit auch noch so gering. 71 Prozent bejahen das Item „Je nach Persönlichkeit des Dekans und der Situation führe ich die Dekane individuell“. 56 Prozent der Befragten „arbeiten mit allen Dekanen in etwa gleich eng zusammen“. Dies impliziert auch, dass es – analog zu der Situation mit der Professorenschaft – sogar bei den Dekanen eine „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ gibt, denn immerhin gibt fast die Hälfte der Befragten an, unterschiedlich intensive Beziehungen zu den Dekanen zu unterhalten.

Position der Dekane als mittleres Management stärken

Das Führungshandeln der obersten Universitätsleiter zielt darauf ab, die Position der Dekane als mittleres Management zu stärken, sodass diese wiederum ihre Führungsaufgaben bei der Ebene der Professoren geltend machen können. Dies wird in der Führungsforschung als „Empowerment“ beziehungsweise „Ermächtigung“ bezeichnet (Wunderer 2007). So versucht etwas mehr als die Hälfte der Befragten – in besonders hohem Maße allerdings die Rektoren – „bei den Dekanen ein größeres Commitment für ihr Amt zu erzeugen“. Immerhin auch die Hälfte „vertraut darauf, dass die Dekane ihrerseits Führungsaufgaben wahrnehmen“. 88 Prozent der befragten Universitätsleitungsmitglieder versuchen die Dekane „mit ins Boot zu holen“, wenn sie Widerstand bei ihnen spüren. Auch machen sich 66 Prozent bei Konflikten für einen Dekan stark und sorgen dafür, dass dieser von seinen Professoren akzeptiert wird. Ein Großteil der Befragten setzt auf die Dekane als Multiplikatoren der eigenen Führungsbeziehungen und nutzt diese, um die Gesamtuniversität zu führen beziehungsweise zu lenken. Dabei scheinen die Prorektoren noch stärker über die Hierarchieebene der Dekane die Professorenschaft zu steuern und verlassen sich daher etwas stärker auf die Dekane als Führungshelfer. Dies könnte daran liegen, dass die Prorektoren schlicht und ergreifend aufgrund ihrer nebenamtlichen Amtsausübung weniger Zeit für ihr Amt aufwenden können und daher auf besonders effizientem Weg über die Dekane führen wollen.

Das Thema „Empowerment“ hängt auch eng mit dem Subsidiaritätsprinzip zusammen, welches in deutschen Universitäten durchaus recht verbreitet ist. Dabei handelt es sich um das Prinzip, dass die Dekane selbstbestimmt und eigenverantwortlich ihre Führungsrolle ausüben und dass das Rektorat erst bei Dingen, die auf dieser mittleren Führungsebene nicht geklärt werden können, eingreifen muss. Größtenteils vertrauen die Rektoratsmitglieder darauf, dass die Dekane ihrerseits Führungsaufgaben wahrnehmen, sie machen sich bei Konflikten für die Dekane stark und sogar 87 Prozent geben an, in die Führungsaufgaben des Dekans nicht einzugreifen und dem Dekan die Führungsrolle zu überlassen.



Ursula M. Müller ist Mitarbeiterin an der Stabsstelle für Qualitätsmanagement und Hochschulentwicklung der Hochschule für Wirtschaft und Technik in Aalen.

„ **Ein Großteil der Befragten setzt auf die Dekane als Multiplikatoren der eigenen Führungsbeziehungen und nutzt diese, um die Gesamtuniversität zu führen beziehungsweise zu lenken.**

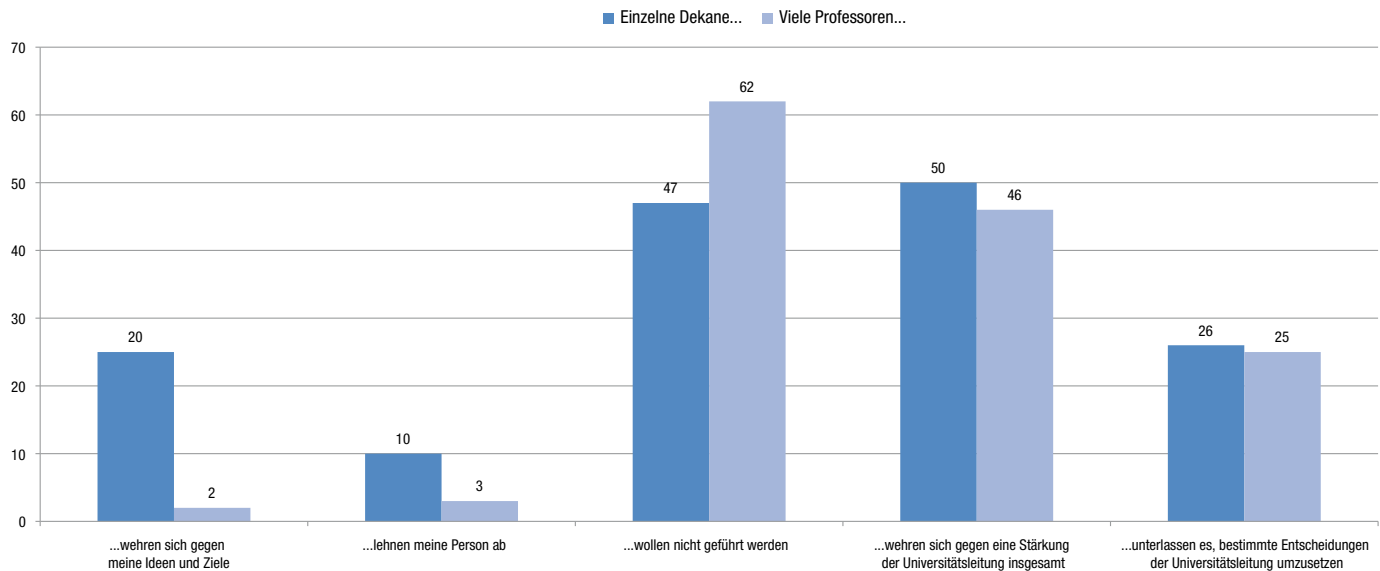


Abb.: (Nicht-)Akzeptanz durch Dekane und Professoren

Akzeptanz als Führungskraft

Wie bereits weiter oben erwähnt, fühlen sich die Mitglieder der Universitätsleitung recht gut von den Dekanen und Professoren als Führungskräfte akzeptiert. Dennoch haben sie das Gefühl, dass eine Großzahl der Dekane und insbesondere der Professoren nicht von ihnen geführt werden will beziehungsweise sich gegen eine Stärkung der Universitätsleitung insgesamt wehrt (siehe Abbildung). Implizit heißt dies, dass sie also doch gewisse Führungsanstrengungen unternehmen, jedoch bei 62 Prozent der Professoren und 47 Prozent der Dekane das Gefühl haben, dass ihre Bemühungen nicht fruchten aufgrund der Tatsache, dass diese eben nicht geführt werden wollen. Dass sich die geführten Dekane beziehungsweise Professoren „gegen eigene Ideen und Ziele“ wehren oder gar einzelne Universitätsleitungsmitglieder persönlich ablehnen, kommt deutlich seltener vor, jedoch bei den Dekanen zu einem weit größeren Grad als bei den Professoren.

Führungserfolg

Wir haben also bisher festgestellt, dass die Universitätsleiter gar nicht so wenig führen wie sie denken. Während wir bereits eine gewisse Diskrepanz zwischen dem eigenen Selbstverständnis als Führungskraft (circa 30 Prozent) und der Attribution durch Dekane und Professoren, also der wahrgenommenen Fremdeinschätzung (88), festgestellt haben, gibt es auch bezüglich des Führungserfolges eine gewisse Diskrepanz. Denn obwohl sich nur etwa 30 Prozent als Führungskraft wahrnimmt, gibt ein Großteil der Befragten am Ende des Teilfragebogens zur Führung an, mit dem eigenen Führungshandeln erstaunlich zufrieden zu sein! Denn nun führt es ein Großteil der Befragten (73 Prozent) auf ihr eigenes Führungshandeln zurück, dass sich Dekane und Professoren stärker mit der eigenen Universität identifizieren. Auch sind die Universitätsleiter überzeugt, dass sie es sind, die mit ihrem Führungshandeln dazu beitragen, dass Entscheidungen in Lehre (65 Prozent) beziehungsweise Forschung (63) umgesetzt werden. Gleichfalls sprechen sie sich die Lorbeeren dafür zu, dass „bestehende Widerstände überwunden“ werden und die Dekane und Professoren nun „stärker an einem Strang ziehen“ (74 Prozent). Dabei schätzen Rektoren ihren Führungserfolg bezüglich aller abgefragten Items als höher ein als Prorektoren. Konstant noch schlechter schätzen die Kanzler ihren Führungserfolg ein – zumindest in Bezug auf die hier betrachtete Säule der Wissenschaft. Auch vor diesem Hintergrund erstaunt es, dass

Literatur:

Müller, U. M., Scherm, E., de Schrevel, M., Zilles, M., Strategisches Universitäts-Management: Erste Ergebnisse einer Vollerhebung deutscher Universitätsleitungen, Arbeitsbericht des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, der FernUniversität Hagen, Arbeitsbericht Nr. 23, 2012.

Müller, U. M., Scherm, E., Führen in deutschen Universitäten: Zusammenhänge mit universitäts-, amtspezifischen und soziodemographischen Merkmalen der Leitungspersonen, Arbeitsbericht des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, FernUniversität Hagen, Arbeitsbericht Nr. 24, 2013, S. 13.

Schmidt, B., „Ein kleines bisschen mehr Führung und Management wäre schön“ – Zur Rezeption des Managementhandelns deutscher Hochschulleitungen, in: Hochschulmanagement 1 (2009), S. 2-10.

Weibler, J., Personalführung, 2. Auflage. München 2012, S. 122.

Wunderer, R., Führung und Zusammenarbeit, 7. Auflage. Köln 2007, S. 116.

die Universitätsleiter sich so wenig als Führungskräfte wahrnehmen, obwohl sie sich ja durchaus selbstbewusst bestimmte Führungserfolge auf die eigenen Fahnen schreiben!

Fazit

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass entgegen der eigenen Einschätzung – denn nur 30 Prozent der Universitätsleiter fühlen sich als Führungskräfte – die Befragten doch in erheblichem Maße Führungsaufgaben wahrnehmen. Sei es, dass sie dafür Sorge tragen, dass gewisse Persönlichkeiten unter den Professoren oder den Dekanen „verteilte“ Führungsaufgaben mit übernehmen, oder dass sie sich darum bemühen, die Gruppe der Dekane zu „ermächtigen“, damit diese die Probleme dort lösen können, wo sie auftreten. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass sich Rektoren stärker als Führungskräfte wahrnehmen als ihre Leitungskollegen und dass die Prorektoren ganz besonders stark darauf bauen, kaskadierend über die Ebene der Dekane zu „regieren“. Obwohl sie sich also trotz der vielfältigen Aufgaben nur zögerlich als Führungskräfte wahrnehmen, ist interessant, dass sich die Befragten zu 88 Prozent von den Dekanen und Professoren als Führungskräfte akzeptiert fühlen und vor allem dass sie sich gewisse Führungserfolge in hohem Maße selbst zuschreiben.

Es scheint, als müsste man an der Stellschraube der Selbstwahrnehmung drehen, damit die Universitätsleiter ihre Aufgaben (noch) besser erfüllen können. Die Universitätsleiter sollten ihr Bewusstsein für sich als Führungskraft stärken und sollten bei Bedarf in Vorbereitung auf ihr Amt oder begleitend dazu geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen beziehungsweise Coachings durchlaufen.

Kontakt:

Dipl.-Soz. Ursula M. Müller, MBA
Hochschule Aalen – Technik und Wirtschaft
Stabsstelle für Qualitätsmanagement
und Hochschulentwicklung
Beethovenstraße 1
73430 Aalen
Tel.: +49 7361 576 2530
E-Mail: ursula.mueller@htw-aalen.de

Anzeige

Wissenschaftsmanagement ohne Kooperation?

Undenkbar.

Kooperationen sind das Mittel der Wahl, um Forschungsgelder zu akquirieren, knappe Ressourcen zu nutzen oder standortübergreifende Studienangebote zu entwickeln. Allianzen in Forschung, Lehre und im Servicebereich von Wissenschaftseinrichtungen werden durch Ministerien und Förderorganisationen bewusst gefördert.

Auf seiner 4. Jahrestagung widmet sich das Netzwerk Wissenschaftsmanagement der Frage, wie Kooperationen gut gelingen und wie Herausforderungen im Kooperationsmanagement optimal bewältigt werden.



**Herausforderungen
im Kooperationsmanagement**

JAHRESTAGUNG
20. und 21. November 2014 in München
Bayerische Akademie der Wissenschaften

INFORMATIONEN & ANMELDUNG
www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de