

Michaela Kirchner und Simone Rieger

Führen in der Wissenschaft – ein Tabu?

Zertifikatskurs der TUBS – Erfahrungen und Erwartungen

Führung im Wissenschaftsbereich wird wenig thematisiert. Das Thema scheint fast mit einem Tabu behaftet zu sein. Wie wird Führung wahrgenommen? Welche Möglichkeiten hat der Einzelne, selbst Führung zu übernehmen oder sich gegen Nicht-Führung durchzusetzen? Mit einigen Teilnehmern des ersten Zertifikatskurses „Führen in der Wissenschaft“ der TUBS GmbH (TU Berlin ScienceMarketing) haben wir über Erfahrungen und Erwartungen an Führung im Wissenschaftsbereich gesprochen.

Es ist die einhellige Meinung, dass das Wissenschaftssystem wenig professionelle Führung kennt, aber viele Leidtragende von Führungsinkompetenz.

„Ein Fehlen von Führung führt vor allem zu wenig Effizienz und Zielstrebigkeit. Führung ist notwendig, um Gemeinschaften aller Art, von Ko-Autoren über Hilfskräfte und Projektmitarbeiter, zur zielgerichteten Arbeit zu bringen und die Kooperation zwischen Wissenschaftlern effizient zu gestalten.“

(Dr. Heinrich Mallison, Wissenschaftlicher Angestellter im Museum für Naturkunde – Leibniz-Institut für Evolutions- und Biodiversitätsforschung) (im Folgenden HM)

Mit der Einführung des New Public Management in den deutschen Kommunen sollten vorrangig neue Verwaltungs- und Leitungsstrukturen im Wissenschaftssystem eine überfällige Reform einleiten, nach der zum Beispiel Hochschulen als zielorientierte, wirksame und wirtschaftlich handelnde Dienstleister aufgefasst werden.

Doch gibt es in den Wissenschaften (noch) keine gelebte Kultur, in der – begleitend zu den erwarteten Forschungserfolgen und Lehrleistungen – der Erwerb von Management-Know-how und die notwendigen Kenntnisse zur Führung von Menschen vermittelt oder gefördert würden.

„Als wissenschaftlicher Mitarbeiter mit Lehrauftrag sah ich mich in einem Forschungsprojekt plötzlich mit der Verantwortung über Budgets, Zeitpläne und Mitarbeiter konfrontiert, ohne auf dieses Tätigkeitsfeld durch mein Studium ausreichend vorbereitet gewesen zu sein. Man rutschte da irgendwie hinein und musste zusehen wie man mit den damit verbundenen Managementaufgaben zu Recht kommt. Gerade in dieser Situation wäre das Heranführen an die neuen Führungsaufgaben und die damit verbundene Verantwortung gegenüber den Studenten und Projektpartnern durch erfahrene Mitarbeiter und Professoren sehr hilfreich gewesen.“

(Mirko Lenz, ehemaliger wissenschaftlicher Mitarbeiter mit Lehrauftrag, freiberuflicher Medientechniker und Bildingenieur, 3motion GmbH, Berlin/Leipzig) (im Folgenden ML)

Neben Methodenkenntnissen für ein Management fehlt es oft auch an der sozialen Kompetenz und der Selbsteinschätzung über Führungsverhalten. Den Akteuren fällt es oft schwer, sich auf Beziehungsebene zu zeigen: Wissenschaftler verstehen sich weniger aus ihren Beziehungen im sozialen Kontext heraus, sondern tendieren im Gegenteil eher dazu, sich der eigenen Forscherbiografie unterzuordnen und nicht selten dem wissenschaftlichen Auftrag das private Leben zu opfern. Da bleibt naturgemäß wenig Luft für individuelle Persönlichkeitsentfaltung, wie man sie



Führung übernehmen – meist immer noch eine Rutschpartie und ein Sprung ins kalte Wasser.

Foto: Lisa Schwarz/pixelio

Stichwörter
Führung in der Wissenschaft
Führungsvakuum
Anliegenorientierte Führung
Fortbildung für Wissenschaftsmanager



Führung heißt eigentlich ‚Zusammenarbeit organisieren‘. Ein konsultativ-kooperativer Umgang miteinander und mit Ergebnisverantwortung macht den kollegialen Umgang viel verbindlicher und erleichtert den Erfolg im Team.

sich als Wirkungsfaktor für Führungskräfte oftmals wünscht. Und selbst wenn da so etwas wie gelebte Eigenheit herauskommt, ist sie nicht immer sozial kompatibel zu dem Aufgabenprofil als Team- oder Abteilungsleiter. Aber manchmal ist es gar nicht einmal die innere Haltung, die dagegen steht, oft ist es auch eine ablehnende Haltung gegenüber dem Konstrukt von Hierarchie oder gegenüber der Verbindlichkeit von Verantwortung.

Führung wollen wir nicht!

So wird Führung oft auch formal abgelehnt. Bei „Führungsaufgaben“ denken viele noch an die heroischen, autoritativen und restriktive Führungsstile der Vergangenheit – die natürlich keiner mehr haben möchte.

Bei denen, die Führung für sich selbst ablehnen, sieht sich das betroffene Team schnell in einem Führungsvakuum. Aber nicht nur die mangelnde Führung führt zu Unmut. Ergreift ein anderer Kollege aus der Not oder aus Gelegenheit die Chef-Rolle, obwohl er in Führungsangelegenheiten auch nicht kompetenter und von den besonderen Fragen und Entscheidungen ähnlich überfordert scheint, entstehen schnell asymmetrische und intransparente Konstellationen, denen oft Resignation, weiterer Unmut oder sogar Fluktuation folgen.

*„Was mir im Wissenschaftsbereich gefehlt hat, war Führung! Man war regelrecht in einem Vakuum! Da war kein Leitbild, keine Vision, kein Ziel! **Eigentlich waren wir alle in einem Boot, aber keiner hat gerudert und keiner wusste wohin!** Für einen jungen, motivierten, wissenschaftlichen Mitarbeiter, der nur einen zeitlich befristeten Vertrag hat, ist dies eine unbefriedigende Situation. Ich habe dann einfach Initiative ergriffen und zusätzlich eigene Projekte mit Studierenden realisiert, was im Kollegenkreis wenn überhaupt zu meist eher skeptisch und mit einer gewissen Distanz wahrgenommen wurde.“ (ML)*

Kooperativer Umgang und eine lösungsorientierte Konfliktkultur

Führung heißt eigentlich „Zusammenarbeit organisieren“. Ein konsultativ-kooperativer Umgang miteinander und mit Ergebnisverantwortung macht den kollegialen Umgang viel verbindlicher und erleichtert den Erfolg im Team. Nur muss man sich halt dazu bekennen. Man führt, indem man Verantwortung übernimmt und delegiert.

*„**Führung heißt für mich Mentoring, heißt Beachtung, Wertschätzung, sich kümmern und fördern.** Klar, je höher man die Führungsleiter hinaufsteigt, desto weiter entfernt man sich von der Basis und kann sich nicht noch um deren ‚kleinteilige‘ Probleme kümmern. Hierfür bedarf es jedoch Strukturen und Instrumente, die allen Belangen der Beteiligten gerecht werden, die Meinungen zu Wort kommen lassen und berücksichtigen. Es hilft, wenn da jemand Grenzen zieht und die Verantwortung übernimmt. Für Berufsanfänger ist dies sehr sinnvoll und hilft bei der Orientierung!“ (ML)*

Warum tun sich Wissenschaftler schwer mit Führung?

*„Wenn ich auf meine eigene akademische Karriere zurückblicke, meine Diplomarbeit, meine Doktorarbeit, alle Projekte, würde ich sagen, die Verantwortlichen haben sich eigentlich immer vor Führung gedrückt oder waren aus Zeitgründen nicht in der Lage, sie zu leisten. Das führt zwar zu viel Eigenständigkeit, aber wenig Team-Kompetenz und viel unnötiger Arbeit. Auch heute noch – im Berufsleben stehend – sehe ich, **Führung findet teils nicht, teils versehentlich, teils mutwillig schlampig, teils sehr kompetent aber instinktiv statt.** Das englische Wort ‚haphazardly‘ passt wohl am besten.“ (HM)*

Führungsrollen im Wissenschaftsbereich werden in der Regel mit Wissenschaftlern besetzt, die durch ihre wissenschaftliche Leistung überzeugt haben. Ihnen traut man die Beurteilung von Forschungsfragen, methodischem Vorgehen und Relevanz von Inhalten zu ebenso wie ein entsprechendes Standing gegenüber Politik, Geldgebern und Verwaltungen. Management-Qualitäten oder -kenntnisse werden aber selten abgefragt oder zum Beispiel durch beiseite gestellte Schnittstellenmanager kompensiert. Viele Wissenschaftler, die Führungsaufgaben übernehmen, ohne dafür gewappnet zu sein, flüchten vor diesen Aufgaben. Eigene wissenschaftliche Aufgaben gehen vor und werden wahrgenommen, auch wenn Managementaufgaben, die übergreifende Aufgaben oder das Team betreffen, dafür warten müssen.

Wissenschaftler hegen das Ideal der Forschungsfreiheit. Rahmen, Regeln, Strukturen, Autoritäten, insbesondere wenn sie wenig inhaltsgesteuert und wissenschaftlich zielführend scheinen, gelten als forschungshemmend. Aber Führende im Wissenschaftsbereich müssen auch andere Aspekte berücksichtigen. Neben ökonomischen Faktoren und institutionellen Vorgaben geht es auch um die Organisation eines gesellschaftlichen Miteinanders, wenn Gruppen und Teams miteinander arbeiten wollen. Thematisiert wird das aber nicht unbedingt. Diese Kompetenzen werden implizit angenommen und vorausgesetzt, Reflexionen oder gar Weiterbildungen zur Optimierung werden selten angeboten. „Geborene Wissenschaftsmanager“ sind schon eher eine Rarität. Manchmal fehlt der Wille, die zuge dachte Führung auch anzunehmen und zu gestalten. Oder die Wissenschaftler glauben nicht an ihre Selbstwirksamkeit in dieser Rolle, oder es fehlt die mentale Ausrichtung und Konfliktfähigkeit.

Wer führt wie?

Gerade in eher überpsychologisierten Zeiten, in denen Wissenschaftler als „besonderer“ Menschenschlag gelten, ist es wichtig, dass sich in Arbeitsgruppen die Frage stellt „Wie wollen wir miteinander umgehen?“ So wie der Wissenschaftler mit sich selbst umgeht, leidet auch das Team. Manchmal hat man fast den Eindruck, Selbstverleugnung, Selbstverzicht gehöre quasi als Selektionsprinzip dazu. Das macht der Anpassungs- und Konkurrenzdruck im System. In anderen Fällen kommt es durch mangelnde Konfliktfähigkeit zu Fällen von Mobbing oder Machtspielen. Gerade auf der mittleren Leitungsebene gehen viele wertvolle Talente in „Sandwich“-Positionen gerne in die innere Resignation oder in die Krankheit statt in die Offensive. Bei mancher Karriereleiter scheint es, gehört es als Belohnungsprinzip dazu, möglichst „schmerzfrei“ zu sein.

*„Teams unterliegen immer wieder Veränderungen unterschiedlichster Natur: neue Mitarbeiter, neue Aufgaben, Veränderung von Rahmenbedingung, Veränderungen in der Leitung. Da stellt sich schon die Frage, wie gehen die einzelnen mit der Veränderung um? Wie signalisieren wir unsere Empfindungen gegenüber denen, die die Veränderung herbeigeführt haben? So will ich nicht sein, da bin ich lieber aktiv und versuche, mit dem Handwerkszeug, was ich jetzt gelernt habe, Einfluss zu nehmen. **Wenn man konstruktiv kommuniziert, wo es unnötige Reibungsverluste gibt und wie man sie beseitigen kann und damit ein Mehrwert für das ganze Team geschaffen wird, dann sollte man sich trauen, auch von unten mit zu führen!**“*

(Dr. med. Christine Mundlos, ACHSE Lotse an der Charité, Charité – Universitätsmedizin Berlin, Campus Virchow) (im Folgenden CM)

„Ich habe mich persönlich in der Freizeit weitergebildet. Im Zertifikatskurs habe ich die ‚VW-Regel‘ (Veränderung durch Wünsche) kennengelernt. Ich frage zum Beispiel die Studierenden nach ihren Erwartungen und Wünschen an einen Kurs. Natürlich habe ich ein Ziel im Kopf, aber welchen Weg wir zur Erreichung einschlagen, da bin ich relativ flexibel.“



Michaela Kirchner, M.A., M.Sc. in Science Communications and Marketing, ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der TU Berlin.



Simone Rieger, M.A., M.Sc. in Science Communications and Marketing, ist freie Mitarbeiterin bei der TUBS GmbH.

Michaela Kirchner und Simone Rieger haben beide den Masterstudiengang „Wissenschaftsmarketing“ der TUBS erfolgreich abgeschlossen sowie den Zertifikatskurs „Führen in der Wissenschaft“ absolviert.



Ganz überspitzt gesagt, ist das Wissenschaftssystem mit seiner immanenten Ausrichtung auf Intellekt und Konkurrenz um Exzellenz anfällig für schwierigen Umgang und asymmetrische Formen der Kommunikation.

Das ist meine Art von Führung, wenn ich die Studierenden oder das Team sozusagen abholen und mitnehmen kann. Sie sind glücklicher und motivierter, weil sie etwas mitbestimmen konnten und mir macht es die Führung leichter! Ich neige eher zu einem offeneren Führungsstil – das liegt aber auch daran, dass ich noch sehr nahe an den Studenten bin, ich weiß immer noch sehr genau, was mir gefehlt hat und was ich mir gewünscht hätte, um etwas mitzugestalten und danach passe ich meinen Führungsstil an.“ (ML)

Ganz überspitzt gesagt, ist das Wissenschaftssystem mit seiner immanenten Ausrichtung auf Intellekt und Konkurrenz um Exzellenz anfällig für schwierigen Umgang und asymmetrische Formen der Kommunikation.

Führung, die man nicht braucht

Im hierarchisch geprägten Hochschulsystem können schon sehr diffizile Formen von Machtmissbrauch, hochfahrender Eitelkeit und Ausprägungen von Kontrollitis auftreten. Das akademische Patriarchat ist stellenweise noch sehr präsent und im Mittelbau-„Prekariat“ gibt es viele gepeinigte Mitarbeiter und gut geheim gehaltene Zahlen zu chronischem Krankenstand. Da wünschte man sich oft mehr Empathie und soziale Kompetenz. Dass „auch in der Wissenschaft jeder ein Recht auf wertschätzende und möglichst professionelle Führung hat“, wie das Fazit des Editorials zusammenfasst, war zum Beispiel ein echter Aha-Effekt der Teilnehmer des ersten Jahrgangs im Führungskurs hier an der TU Berlin/TUBS. Am Anfang war da ungläubiges Staunen in der Gruppe.

Der neue Zertifikatskurs der TUBS

Hintergrund: Die TUBS GmbH hat ein neues Weiterbildungsangebot für Beschäftigte im Wissenschaftsbereich entwickelt. Der Zertifikatskurs „Führen in der Wissenschaft“ richtet sich an alle, die im Wissenschaftssystem Führungsverantwortung haben und sich der dafür notwendigen Grundlagen versichern wollen.

Ziel des Kurses ist es, ganzheitlich handlungsorientierte und unternehmerisch denkende Wissenschaftsmanager auszubilden und mit dem nötigen Rüstzeug für eine zukunftsfähige Führungstätigkeit in Wissenschaft und Wissensökonomie auszustatten. Dabei geht es in erster Linie darum, sich selbst und andere zu führen – teamorientiert, kooperativ und wirksam.

Das didaktische Konzept, das Michaela Kirchner gemeinsam mit Dr. Elke Böckstiegel und Dr. Martin Böckstiegel für diesen Kurs entwickelt haben, zielt darauf ab, dass die Teilnehmer, durch Wissen, Erproben und Erfahren ein Gefühl für „die eigene“ Führung entwickeln, das im wissenschaftlichen Umfeld und in anderen Lebensbereichen neue Perspektiven und weitere Handlungsoptionen eröffnet.

„Interessanterweise hat mir der Kurs gezeigt, dass man viele Dinge instinktiv schon richtig macht! Was ich schön fand, war aber die Widerspiegelung der anderen Teilnehmer! Man vertiefte sich bei den Übungen so intensiv in seine Rolle, dass man kaum Gelegenheit hatte, aus sich selbst herauszutreten und die Situation, die anderen Mitspieler oder sich selbst zu sehen und zu reflektieren. Da war es gut, noch weitere Beobachter dabei zu haben, die einem danach sagen konnten, wie und wodurch Gespräche oder Handlungen beeinflusst wurden, wie das Ganze gewirkt hat. Das ist einem selbst gar nicht bewusst. Und es hat mir geholfen zu verstehen, warum ich in bestimmten Situationen auf eine bestimmte Weise reagiere und wie mein Verhalten von anderen betrachtet wird. Hier gab es in dem Kurs echte Hilfestellungen und Instrumente, um Situationen oder eigene Herangehensweisen zu erkennen und notfalls auch beeinflussen zu können.“ (ML)

Es liegt an dem Fokus dieses Zertifikatskurses, dass in Rollenspielen und dem Format der Supervision, in dem (im geschützten Raum) auch individuelle Fälle besprochen werden können, alltägliche Situationen des Führens und Geführt-Werdens erfahren und durchdacht werden können. Im theoretischen Teil werden Methoden und Instrumente des Führens eingeführt und in Rollenspielen und praktischen Übungen der eigene Führungsstil entdeckt. Im Bereich des Geführt-Werdens gilt es vor allem so etwas wie „emotionale Selbstfürsorge“ zu entwickeln.

*„Was ich grandios fand, war dieses Vertrauensverhältnis, das in dem Kurs aufgebaut wurde! Teilweise hat man ja schon seelisch ziemlich viel preisgegeben – und dazu war aber jeder in dem Kurs bereit! Und trotzdem immer zu wissen, das ist ein geschützter Raum! **Dieses sich selber im Rollenspiel ausprobieren können oder auch nur die anderen mal zu beobachten, sich zu fragen, wie wirkt das auf mich, das fand ich sehr eindrücklich.** Und manche von den Rollenspielen haben mich hinterher extrem beschäftigt: Hätte ich da anders reagieren müssen? Warum hat mich das so aus der Fassung gebracht? Warum haben die ihre Rolle so wahnsinnig gut gespielt – hätten die nicht auf mich zugehen können? Zu lernen, dass es ein Gegenüber gibt, das auch Gefühle hat und ich nachdenken muss, wie der sich fühlt, wenn ich mich so verhalte, also das Lebensnahe fand ich extrem gut! Das hat mir viel gebracht!“ (CM)*

„Die Kurswochenenden waren in gewisser Weise eine Auszeit für mich! Man konnte viel mit einbringen und reflektieren. Es war interessant zu entdecken, in welche Situationen man selbst am besten nie kommen möchte und Werkzeuge zur möglichen Lösung gereicht zu bekommen, die mitunter einfach und banal erscheinen – wie zum Beispiel sich in sein Gegenüber hineinzusetzen – aber vielleicht gerade deswegen nicht genutzt werden – das war durchaus sehr inspirierend!“ (ML)

Fazit

Wichtig ist zu erkennen, wie Führung funktionieren kann und die eigene Einstellung dazu zu entwickeln. Authentizität und Echtheit tritt immer mehr in den Vordergrund. Mit einer klaren Rollenaufteilung kann sich in einer angemessenen Feedback- und Kommunikationskultur viel entspannen. Es macht Spaß, aus der Methodensicherheit und Ruhe in die Führungskraft zu kommen und eine souveräne Haltung zu leben.

Das angestrebte Ideal ist eine emotional intelligente, sowohl leistungs- wie auch teamorientierte Führung, die keinen mehr unterdrückt, jeden sieht, fordert und fördert. Man merkt sofort, dass mit Achtsamkeit statt „freiem Experimentieren“ mit Druck und Selbstaussbeutung viel mehr erreicht wird. Mit entspannter Haltung geht man so dem Thema Karriere-Stress entgegen.

„Grundlegendes Wissen über Führung sollte jungen Wissenschaftlern spätestens beim ersten Projekt nach der Promotion zwingend vermittelt werden. Die Geldgeber könnten zum Beispiel eine Drittmittelzusage an eine Teilnahme an einem Führungsseminar binden, und dieses auch finanzieren. Die meisten von uns sind klug genug, das Gelernte dann umzusetzen.“ (HM)

» **Das angestrebte Ideal ist eine emotional intelligente, sowohl leistungs- wie auch teamorientierte Führung, die keinen mehr unterdrückt, jeden sieht, fordert und fördert.**

Kontakt:

Michaela Kirchner
TUBS GmbH
TU Berlin ScienceMarketing
Hardenbergstraße 19
10623 Berlin
Tel.: +49 30 4472 0233
Fax: +49 30 4472 0288
E-Mail: kirchner@tubs.de
<http://www.tubs.de/>

Simone Rieger
Culture&Science
Wissenschaftskommunikation und Wissensmanagement
Tel.: +49 151 64300093
E-Mail: rieger@culture-and-science.de
www.culture-and-science.de

Weitere Informationen zum Zertifikatskurs
„Führen in der Wissenschaft“:
www.tubs.de/wissenschaftsmanagement