

Daniela Elsner

Darf's ein bisschen mehr sein?

Führung in der Wissenschaft, wieviel davon und welche?



Welche Führungsrichtung, also welche Form der Führung, sich auf welcher Ebene und in welchen Bereichen am besten eignet und sich als eindeutig effektiv erweist, ist nicht eindeutig geklärt.

Foto: pixabay

„Sie habe ‚keinen Kompass‘“, zitiert Sascha Zoske, Journalist der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, am 4. August 2018 einen namentlich nicht genannten Professor der Goethe-Universität Frankfurt am Main im Rahmen eines Artikels, in dem es um die Führungsqualitäten der amtsführenden Präsidentin Birgitta Wolff geht. Den kritischen Stimmen, die Wolff unter anderem im Kontext der gescheiterten Exzellenzinitiative der Goethe-Universität „Führungsschwäche“ vorwerfen, begegnet die Präsidentin Zoske zufolge mit einer recht simplen Erklärung: „Ich spüre, dass Führung jetzt auf einmal eingefordert wird. Das war zu Beginn meiner Präsidentschaft anders.“ (Seite 34)

Auch wenn sich die Anforderungen an Führungskräfte in der Wissenschaft nicht erst innerhalb der letzten vier Jahre, der vergangenen Amtsperiode von Birgitta Wolff, verändert haben, sondern spätestens mit der Einleitung der Bologna-Prozesse, wirft Wolff mit ihrer Aussage gleich zwei aktuelle Fragen in Bezug auf das Thema Führung von und an Hochschulen auf, die sich Bildungs- und Wissenschaftsbetriebe vermehrt stellen (müssen):

1. Wieviel Führung brauchen Hochschulen heute?
2. Welche Arten der Führung sind für die besondere Organisationform der Universitäten und Fachhochschulen angemessen?

Wieviel Führung brauchen Hochschulen heute?

Die Reformen der letzten 15 bis 20 Jahre haben den Hochschulen in Deutschland kontinuierlich mehr Autonomie und damit größere Handlungsspielräume eingebracht, insbesondere hinsichtlich haushalts- und personalrechtlicher Angelegenheiten. Damit einher geht zweifelsfrei auch eine gesteigerte Verantwortung und letztlich ein Machtzuwachs der Hochschulmanager (Präsidenten beziehungsweise Rektoren), bei gleichbleibend geringer Einflussmöglichkeit gegenüber ihren Professoren und deren Entscheidungen hinsichtlich Forschungs- und Lehraktivitäten.

In ihrem 2014 erschienen Buch „Die Universität im Mehrebenensystem: Modernisierungsansätze in Deutschland, Italien und Österreich“ beschreibt Cristina Fraenkel-Haerberle das Spannungsgefüge in dem sich deutsche Hochschulen heute befinden. Einerseits macht der Abbau der staatlichen Grundausrüstung eine effektive Ressourcennutzung erforderlich und den Eintritt in den Wettbewerb mit anderen Hochschulen nicht nur zur Sicherung der Finanzierung, sondern auch hinsichtlich ihrer Stellung in der Öffentlichkeit, unerlässlich. Andererseits sind Wissenschaft, Forschung und Lehre die zentralen gesellschaftlichen Aufgaben jeder Universität, die in ihrer Freiheit durch das Grundgesetz geschützt bleiben und bleiben müssen. Damit einher geht letztlich ein Interessenkonflikt verschiedener Akteure an Universitäten. Während die Managementebene vor der Herausforderung steht, zunehmend kompetitiv, gewinn-, „kunden-“ (studierenden-) und ressourcenorientiert zu agieren, ohne dabei ihren Wissenschaftlern und Lehrenden ins laufende Geschäft hinein zu „regieren“, sind die zuletzt genannten in der Regel mehr daran interessiert, ihre eigenen Interessen zu verfolgen und forschungs- oder lehrbezogene Ziele zu verwirklichen, die sie auf der Karriereleiter und/oder in ihrem Renommee als Wissenschaftler

weiterbringen. Eine weitreichende Identifikation mit der Organisation Hochschule findet wohl bei den wenigsten Forschern und Lehrenden der jeweiligen Hochschule statt. Vielmehr sehen sie die Universitäten als diejenige Organisation an, die ihnen den finanziellen und strukturellen Rahmen für ihre Forschungs- und Lehrleistungen liefert beziehungsweise liefern sollte (vergleiche Maasen 2017, V), ohne ihnen dabei die Verpflichtung zur aktiven Beisteuerung an übergreifenden finanziellen oder wettbewerbsorientierten Zielen und Visionen zu oktroyieren.

Eine der zentralen Aufgaben von Hochschulleitungen ist es somit, Interessengegensätze aufzugreifen und zu entschärfen, was zweifelsfrei eine komplexe Anforderung darstellt.

Die Vertreter der Hochschulleitung selbst charakterisieren Hochschulen wenig überraschend als „besonders spannungsreiche Organisationen“, in der sich Führung als „ein heterogener Prozess [zeigt, D.E.], der von dem Führen von Personen über das Erstellen von strategischen Dokumenten bis zur Ausgestaltung von Prozessen und Strukturen reicht“ (Püttman 2013, 2).

Demnach sehen sich die leitenden Akteure nicht nur als Dingführende, die Strukturprozesse planen und organisieren, Strategien, Ziele und Visionen entwickeln, sondern auch als Personalführende, deren Aufgabe es ist, Mitarbeitende zu motivieren und zu integrieren sowie deren Identifikation mit der Organisation Hochschule und ihren Zielen anzuregen. Dabei handelt es sich um Aufgabenbereiche, für die gewiss nicht jeder Hochschulmanager gleichermaßen gut qualifiziert sein kann, schlichtweg, weil seine ursprünglichen Kompetenzen in ganz anderen Fachgebieten lagen beziehungsweise noch liegen. So ist der aktuelle Präsident der Justus-Liebig-Universität Gießen von Haus aus Sprachwissenschaftler, der Rektor der Universität Heidelberg Biologe und der der Universität Bremen Wirtschaftsingenieur. Besondere Qualifikationen oder langjährige Erfahrungen der Hochschulleitenden in zentralen Managementbereichen lassen sich auf den ersten Blick in ihren Lebensläufen nicht finden. Ihre Führungskompetenzen haben sie offenbar eher durch „learning by doing“ entwickelt.

Mit diesen Anforderungen und möglichen Defiziten im Bereich „Führungskompetenz“ stehen die hochschulleitenden Präsidenten und Rektoren jedoch nicht alleine, denn auf der obersten Leitungsebene sind neben ihnen auch die Vizepräsidenten beziehungsweise Prorektoren in der Pflicht, Führungsaufgaben zu übernehmen. Diese sind im Zweifel in Bezug auf die Herausforderungen in Sachen Personalführung und sonstige Managementaufgaben noch weniger vorbereitet, es sei denn, es handelt sich zufällig um Experten der Organisationsentwicklung aus den entsprechenden Fachbereichen, die sich darüber hinaus auch noch in besonderem Maße inhaltlich für die einzelnen Sachgebiete wie Internationalisierung, Forschung, Studium und Lehre, Third Mission oder Diversity qualifiziert haben. Dies dürfte jedoch eher Seltenheitscharakter haben. Gleichermäßen haben auf Fachbereichs-, Instituts-, und Abteilungsebene viele weitere Personen eine (meist befristete) Führungsverantwortung (Dekane, Instituts-/Abteilungsleiter) und auch Wissenschaftler, die keines dieser Wahlämter ausführen, übernehmen neben ihrer Lehr- und Forschungsverpflichtung in überwiegender Mehrheit eine Vielzahl an Führungsaufgaben. Dazu zählt die Führung von Mitarbeitern im Rahmen von Drittmittelprojekten, die Leitung von Forschungsverbänden, Arbeitsgruppen oder Laboren.

Selbst der akademische Mittelbau wird vermehrt mit Führungsaufgaben konfrontiert, sei dies als Koordinator eines Forschungs- oder studentischen Lehrprojekts oder als (An-)leiter studentischer Hilfskräfte.

„Führen, sich selbst und andere, wird zum Kernelement praktisch jeder akademischen Position, auch im Nachwuchsbereich (...)“ (Maasen 2017, VI), vorbereitet darauf sind allerdings nur die



Prof. Dr. Daniela Elsner, Inhaberin von Coaching mit CARE, ist seit 2010 Professorin am Institut für England- und Amerikastudien an der Goethe-Universität Frankfurt am Main und Direktorin der Akademie für Bildungsforschung und Lehrerbildung (ABL).

Foto: privat

” Eine der zentralen Aufgaben von Hochschulleitungen ist es somit, Interessengegensätze aufzugreifen und zu entschärfen, was zweifelsfrei eine komplexe Anforderung darstellt.



Dass gute Führung einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg von Teams und Organisationen und die damit unmittelbar im Zusammenhang stehende Zufriedenheit der Mitarbeitenden hat, ist auch für den Kontext Hochschule, wissenschaftlich abgesichert.

wenigsten. Umso wichtiger sind frühzeitige Unterstützungsangebote im Bereich der Führungskräfteentwicklung durch Fort- und Weiterbildungen, Mentoringprogramme und Einzelcoachings.

Welche Arten der Führung sind für die besondere Organisationform der Universitäten und Fachhochschulen angemessen?

Dass gute Führung einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg von Teams und Organisationen und die damit unmittelbar im Zusammenhang stehende Zufriedenheit der Mitarbeitenden hat, ist auch für den Kontext Hochschule, wissenschaftlich abgesichert (vergleiche zum Beispiel Peus et al. 2012).

Nicht eindeutig geklärt hingegen ist, welche Form der Führung sich auf welcher Ebene und in welchen Bereichen am besten eignet, weil sie sich als eindeutig effektiv erweist. Die im Rahmen einer CHE Studie zu ihren Führungsstilen befragten Hochschulmanager (Püttmann 2013) geben an, dem partizipativen Führungsansatz den Vorzug zu geben, da sie „intensives Kommunizieren und das Einbeziehen von Hochschulmitgliedern in Entscheidungsprozesse“ für erforderlich halten (Seite 2).

Auch ein Großteil der wissenschaftlichen Führungskräfte auf anderen Ebenen als der der obersten Hochschulleitung führt ihre Mitarbeiter im partizipativen beziehungsweise kooperativen Stil (vergleiche unter anderem Schmidt/Richter 2009). Sie ermöglichen es damit ihren Mitarbeitern eigene Ideen zur Umsetzung von Zielen einzubringen und Prozesse aktiv mitzugestalten. Dies klingt zunächst positiv, hat aber wie immer auch ein paar Kehrseiten.

Zum einen funktioniert partizipative oder kooperative Führung nur dann, wenn die Mitarbeitenden partizipieren wollen, was im Hochschulkontext nicht immer bedingungslos der Fall ist. Viele Hochschulangehörige sind vor allem aufgrund vieler anderer Aufgaben, die sie zu bewältigen haben, wie Forschung, Lehre, Betreuungs- und Prüfungstätigkeiten, nicht sonderlich motiviert, „sich an der Willensbildung in den Hochschulen auf der Grundlage der bestehenden, gesetzlich fixierten, formellen Strukturen zu beteiligen; es herrscht Gremienmüdigkeit“ (Müller-Böling et al. 1996). Dies verwundert kaum vor dem Hintergrund, dass in Berufungsverfahren nicht derjenige die besten Einstellungschancen hat, der besonders aktiv in vielen Gremien war, sondern derjenige, der besonders viele Drittmittel eingeworben hat und viele hochrangige Publikationen vorweisen kann. Hochschulpolitisches Engagement wird nicht wirklich belohnt, viele Zitationen schon, wieso also sollte man sich da regelmäßig auf struktureller Ebene einbringen? Um dies zu ändern, wäre es sicherlich von Vorteil, Gremienarbeit mit mehr (finanzieller, karriererelevanter, lehr-/ forschungsentlastender) Anerkennung an Hochschulen zu verbinden.

Ein zweiter Aspekt, der zeigt, dass kooperative oder partizipative Führung nicht der heilige Gral der Führungsorganisation ist, bezieht sich auf die Frage der Effektivität partizipativer Führungsstile. Schon 1994 stellte Wagner in einer Studie fest, dass sich relevante Erfolgsindikatoren partizipativer Führung nicht unmittelbar vorhersagen lassen. Mit anderen Worten: Die eingeforderte Partizipation von Mitarbeitern an Hochschulen ist kein Garant für ein gut funktionierendes Wissenschaftssystem. Ähnlich verhält es sich allerdings auch mit anderen Führungsstilen, sodass sich bislang keine sichere Überlegenheit eines ganz bestimmten Führungsstils abzeichnen lässt. Als gesichert gilt derzeit lediglich die Erkenntnis, dass derselbe Führungsstil in unterschiedlichen Situationen unterschiedliche Wirkung zeigen kann (vergleiche unter anderem Hersey/Blanchard 1988) und erfahrene, kompetente und motivierte Mitarbeiter einen anderen Führungsbedarf haben als unerfahrene, eher wenig motivierte oder weniger kompetente Mitarbeiter. Für den Kontext Universität bedeutet dies, dass Mitarbeiter Führungskräfte benötigen, die im Sinne der situativen Führung, ihren Führungsstil entsprechend des Reife-/Kompetenzgrades der Personen,



Wer wann mit welchem Führungsstil am besten zu führen ist, ist letzten Endes eine Frage, die die Führungsstilforschung noch nicht umfassend beantworten kann, wenn gleich es dringend einer Antwort bedarf.

die sie führen und mit Blick auf die Komplexität der jeweiligen Aufgaben, die sie diesen Personen übertragen wollen, anpassen.

Fest steht weiterhin, dass ein Laissez-faire-Verhalten, bei dem Führungspersonen ihre Mitarbeiter „einfach machen lassen“, ohne sich für sie und ihre Aktivitäten weiter zu interessieren, im Wissenschaftskontext ebenso wenig geeignet ist wie ein rein autokratisches Führungsverhalten, bei dem die Führungskräfte ihre Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse überhaupt nicht mit einbeziehen und schlichtweg Anweisungen „von oben herab“ erteilen; beide Varianten treten an Hochschulen insbesondere auf der professoralen Führungsebene jedoch nicht gerade selten auf (vergleiche May et al. 2011).

Wer wann mit welchem Führungsstil am besten zu führen ist, ist letzten Endes eine Frage, die die Führungsstilforschung noch nicht umfassend beantworten kann, wenngleich es dringend einer Antwort bedarf.

Gute Ergebnisse hinsichtlich seiner Eignung in Wissenschaftsbetrieben, die wiederkehrend starken Veränderungsprozessen ausgesetzt sind, zeigt der Ansatz der transformationalen Führung (Bass 1985; Pundt/Nerdinger 2012).

Diese Form der Führung lässt sich unter folgenden Gesichtspunkten beschreiben:

1. Idealisierter Einfluss durch vorbildliche und glaubwürdige beziehungsweise charismatische Führung,
2. inspirierende Motivation durch begeisternde Visionen,
3. intellektuelle Stimulierung, als Anregung und Förderung von kreativem und selbstständigem Handeln,
4. individuelle Unterstützung und Förderung.

Fazit

Zentrales Merkmal der transformationalen Führung ist eine „Transformation“, also eine Veränderung der Mitarbeiter dahingehend, dass sie sich die Ziele, Strategien und Aufgaben der Organisation/der Hochschule zu eigen machen und sich für deren Erreichung auch ohne fortwährende Beauftragung oder Anweisung einsetzen. Transformationalen Führungskräften gelingt es letztlich durch die Beeinflussung von Werten und Einstellungen der Mitarbeiter, deren Motivation und damit auch deren Leistung zu steigern (vergleiche Pundt/Nerdinger 2012, 6).

Dies gelingt einer Führungskraft insbesondere dann, wenn sie durch ihr Auftreten und ihre Persönlichkeit überzeugend wirkt und die Mitarbeiter in gewissem Maße stolz darauf sind mit dieser Führungskraft zusammenzuarbeiten. „Transformationale Führungskräfte motivieren ihre Mitarbeiter dadurch, dass sie attraktive Visionen vermitteln, überzeugend kommunizieren, wie Ziele gemeinsam erreicht werden können, selber als Vorbild wahrgenommen werden und die Entwicklung der Mitarbeiter unterstützen.“ (Felfe 2006, 163)

Führungskräfte im Wissenschaftskontext, ganz gleich auf welcher Ebene sie agieren, sollten demnach „role models“ sein, die sich über ihre eigenen Werte, Ziele und Visionen im Klaren sind. Sie sollten darüber hinaus auch die Erwartungen und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter (er-)kennen und damit umzugehen wissen, dass gerade Wissenschaftler einen hohen Drang nach Autonomie haben, gilt im Zweifel eben genauso wie für sie selbst.

„Leadership is practiced not so much in words as in attitude and in actions.“ (Harold S. Geneen, *1910-1996)

Literatur:

- Bass, B. M. (1985): Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Braun, S./Peus, C./Weisweiler, S./Frey, D. (2013): Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24 (1), 270-283.
- Felfe, J. (2006): Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie* (2006), 5, 163-176.
- Fraenkel-Haeblerle, C. (2014): Die Universität im Mehrebenensystem: Modernisierungsansätze in Deutschland, Italien und Österreich. Jus Publicum, Band 226.
- Hersey, P./Blanchard, K. H. (1988): Management of organizational behavior. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Maasen, S. (2017): Zum Geleit. In: Luzia Truniger (Hrsg.): Führen in Hochschulen Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis. Wiesbaden, V-VII.
- May, D./Peus, C./Dünzl, M./Frey, D. (2011): Ausprägungen, Ursachen und Auswirkungen negativer Führung im Wissenschaftskontext. Präsentation auf der 7. Tagung der Fachgruppe Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Rostock.
- Müller-Böling, D./Zechlin, L./Neuvians, K./Nickel, S./Wisemann, P. (Hrsg.) (1998): Strategieentwicklung an Hochschulen: Konzepte - Prozesse - Akteure ; Dokumentation zur Internationalen Konferenz "Strategieentwicklung an Hochschulen und Fachbereichen", gemeinsam veranstaltet von der Hochschule für Wirtschaft und Politik (HWP) Hamburg und dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung im Oktober 1996 in Hamburg, sowie weitere Beiträge zur Strategieentwicklung an Hochschulen. Gütersloh.
- Peus, C./Sparr, J.L./Knipfer, K./Schmid, L. (2012): Führend Wissen schaffen: Mehr als Einzelmaßnahmen: Zur Bedeutung professioneller Führung. *Wissenschaftsmanagement* 18 (4), 14.17.
- Püttman, V. (2013): Führung in Hochschulen aus der Perspektive von Hochschulleitungen. Eine explorative Untersuchung einer Befragung von Präsident(inn)en und Rektor(inn)en deutscher Hochschulen. Arbeitspapier 173. Gütersloh.
- Pundt, A./Nerdinger, W.F. (2012): Transformationale Führung – Führung für den Wandel? In: Grote, S. (Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Berlin, 27-45.
- Wagner, J. A. (1994): Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. In: *Academy of Management Review*, Jg. 19, H. 2/1994, 312-330.

Kontakt:

Prof. Dr. Daniela Elsner
Coaching mit CARE
Günthersburgallee 12
60316 Frankfurt am Main
Tel: +49 69 907-534-93
Mobil: + 49 176 222-919-30
www.coaching-mit-care.de