

Was muss man wissen, um eine Universität zu leiten?

Was sind die Voraussetzungen für die Leitung einer Universität?

Die im Grundgesetz festgeschriebene Freiheit von Forschung und Lehre beantwortet die Frage, ob man ‚Wissenschaft‘ führen kann ganz klar mit ‚nein‘. Geführt wird vielmehr eine große akademische Einrichtung, die die Rahmenbedingungen für Forschung und Lehre optimal gestalten soll. Die Herausforderung ist dann in dieser Institution die große Zahl kreativer Professor*innen dazu zu motivieren, dass es neben der individuellen Forschung und der Lehre auch noch andere Aufgaben in einer Universität gibt. Die Freiheit ist nämlich verbunden mit Verantwortung. Verantwortung gegenüber den Studierenden, den Mitarbeitenden, gegenüber der Institution und gegenüber der Gesellschaft. Darauf komme ich später zurück.

Zuallererst sollte man sich bewusst sein, dass die Leitung einer Universität keine wissenschaftliche Aufgabe ist, sondern es um ‚Governance‘ geht, um Management und ‚Leadership‘. Das heißt, das Fachwissen ist gar nicht wirklich gefragt. – Es ist jedoch eine wichtige Voraussetzung, denn ohne das Wissen um die Methoden des wissenschaftlichen Arbeitens und die akademische Kultur in der Wissenschaft ist es nicht möglich als Führungspersonlichkeit in der Wissenschaft effektiv zu agieren und zu überzeugen.

Welches Wissen ist die Voraussetzung für gute Governance? Wo wird dieses Wissen vermittelt?

In der Wirtschaft gibt es Managementkurse und Verwaltung kann man auch in entsprechenden Kursen lernen – doch diese sind nicht auf Professor*innen zugeschnitten.

Meist bauen angehende Präsident*innen auf Erfahrungswissen – und merken dann, dass sie in der Leitung von so großen Einrichtungen gar keine Erfahrung haben. Seit einiger Zeit gibt es, speziell bei der Helmholtz Gemeinschaft, Führungskurse für Leitungspositionen in der Wissenschaft. Dort kann man das nötige ‚Wissen‘ erwerben zu diesem Wissen gleich mehr.

Bleibt als Drittes das konkrete Wissen zu der Einrichtung, die es zu leiten gilt. Dies kann und muss man sich in den ersten Monaten aneignen – und das ist hochspannend und macht Spaß. Mindestens hat es mir sehr viel Spaß gemacht.

Es ist eine große Herausforderung und ein Privileg eine Universität mit den verschiedensten Fachbereichen und spannenden Forscherpersönlichkeiten, sowie vielen tausenden von Studierenden zu leiten. Und da ist es sehr wichtig die Universität bestmöglich zu kennen.

Im Folgenden will ich mich auf das für eine Führungsposition notwendige ‚Wissen‘, also Wissen für gute Governance, konzentrieren.

Der englische Begriff ‚governance‘ übersetzt sich politisch wohl am besten mit ‚Regierungsführung‘. Im Wissenschaftssystem könnte es auch mit Steuerung oder Lenkung übersetzt werden. Und dazu gehören einerseits das *Management*, das die etablierten Prozesse einer Organisation umfasst und somit prinzipiell eigentlich die Aufgabe der Geschäftsführung oder Verwaltung ist. Zum anderen beschreibt der Begriff ‚leadership‘ eine strategische Führung, die Führung von Mitarbeitenden und die Entwicklung einer Vision für die Zukunft der Organisation. Dies ist die Aufgabe der Präsident*innen.

Entscheidend sind die Strukturen der Governance. Präsident*innen müssen die Fähigkeit zur ‚leadership‘ besitzen, haben aber auch die Verantwortung für die gesamte Universität, müssen also in der Lage sein, die gesamte Governance-Struktur zu überblicken, also die Verwaltung mit im Blick haben.

Was muss man dazu wissen? Was sind Anforderungen an Führungspersönlichkeiten und was die notwendigen Eigenschaften für Führungskompetenz?

Die Freiheit der Wissenschaft macht in den Universitäten eine partizipative Führung notwendig. Dazu brauchen Führungskräfte vor allem eine sehr gute Kommunikationsfähigkeit, sowie Toleranz, Gelassenheit und Konsensfähigkeit. Es müssen in strategischen Prozessen viele verschiedene starke Persönlichkeiten angehört und eingebunden werden. Dazu ist auch Empathie eine wichtige Komponente.

Ich habe das oft so ausgedrückt: man muss auch die verrücktesten Menschen lieben können und Spaß haben an dem Austausch mit Ihnen.

Darüber hinaus ist Kooperationsbereitschaft eine wichtige Eigenschaft. Die Kooperation mit den Präsidiumsmitgliedern, mit den Fakultätsleitungen und auch mit allen außeruniversitären Akteuren. Denn neben der internen Führung ist die Aufgabe von Präsident*innen die ‚Außenpolitik‘. Für die zunehmende Internationalität und der Bedeutung der Inklusion ist interkulturelle Kompetenz in der Leitung notwendig.

Nicht zuletzt ist ein grundlegendes Verständnis von Verwaltung wichtig, denn nur wenn Verwaltung und Wissenschaft - bei allen Unterschieden in den Aufgaben - vertrauensvoll zusammenarbeiten, ist es möglich eine effektiv arbeitende und insgesamt ‚exzellente‘ Einrichtung zu werden.

Für mich war es als Präsidentin ein andauerndes ‚learning by doing‘, dass ich sehr geschätzt habe, denn dadurch habe ich die Fähigkeiten erworben, vieles besser anzugehen und umzusetzen. Erst gegen Ende meiner Amtszeit war ich jedoch soweit, dass ich ein wirklich umfassendes Wissen für die Leitung einer Universität hatte.

Welche Herausforderung gibt es als Frau in der Männerwelt?

Einigen von Ihnen wird aufgefallen sein, dass meine Beschreibung von Führungsqualitäten nicht notwendiger Weise auf alle Führungs-persönlichkeiten zutrifft, die Sie kennen.

In der Tat werden erfolgreiche Universitäten zum Teil eher autoritär geführt und bestehende hierarchische Strukturen machen oft partizipative Führung schwer.

Es bestehen verkrustete Strukturen, die der modernen Governance nicht entsprechen und die eine strategische Entwicklung erschweren. Viele männliche Kollegen haben in solchen Strukturen traditionell einen Machtanspruch, mit dem eher fordernd geführt wird. Frauen sind stärker charakterisiert durch Kommunikation, Konsens und Kooperation und haben damit in größerem Maße die Voraussetzung zu partizipativer Führung.

Es ist sicher eine besondere Herausforderung für weibliche Führungs-persönlichkeiten das traditionelle, männlich geprägte Bild von Führungseigenschaften abzulösen. Es geht eben nicht mehr nur um Machtausübung, um Stärke und Durchsetzungskraft. Die Leitung einer Universität sollte vielmehr heute wirklich partizipativ erfolgen. Dazu gehört die

Ermöglichung der Teilnahme von fachlich starken und verantwortlich handelnden Persönlichkeiten an den Entscheidungsprozessen. Dabei entsteht ein nicht zu unterschätzendes Spannungsfeld, da viele dieser Persönlichkeiten Männer sind, für die eine weibliche Führungs-person zunächst sehr ungewöhnlich ist und es oft noch an Akzeptanz fehlt.

Die Mitarbeitenden auf einen solchen neuen Führungsstil einzustimmen, ist keine leichte Aufgabe. Nach vielen Jahren des von oben ‚geführt werden‘, erfordert es ein deutliches Umdenken und ein wesentlich größeres Engagement aller Mitarbeitenden. - Vor dieser Aufgabe stehen natürlich auch die Männer, die partizipativ führen wollen.

Eine weitere besondere Herausforderung für Frauen sind die Netzwerke der männlichen Führungspersonen, die nach ganz eigenen traditionellen Spielregeln funktionieren, Spielregeln die ‚frau‘ nicht kennt. Dadurch wird ‚frau‘ schnell zum Störenfried oder zur Spielverderberin, die immer wieder die Regeln hinterfragt und dann auch noch neue Regeln einbringen möchte.

Welche Tipps gibt es zur Motivation von Frauen für Führungspositionen?

Die Zukunft liegt absehbar im partizipativen Führungsstil, den Frauen gut umsetzen können. Es ist daher sehr wichtig, dass Frauen zukünftig mit größerem Selbstbewusstsein und einem klaren Führungsanspruch aktiv und zielstrebig den Weg in Führungspositionen suchen. Moderne Führungskultur braucht ihre Teamfähigkeit, Offenheit und Kommunikationsstärke.

Es braucht jedoch auch in zukünftigen Führungsstrukturen einen gewissen ‚Machtanspruch‘, nämlich den Mut Zukunftsvisionen zu entwickeln und die Verantwortung für die Änderungsprozesse zu übernehmen. Diesen Mut sollten junge Frauen aufbringen. Es macht dann auch Spaß die Vision mit verschiedenen klugen Menschen zu diskutieren und den Weg in die Zukunft gemeinsam zu gehen. Darin liegt eine große Chance.

Eines muss ‚frau‘ wissen: Führungsverantwortung zu übernehmen heißt auch Fehlentwicklungen zu verantworten! – Der Erfolg dagegen hat dann meist viele VÄTER!

Wie wird Wissenstransfer möglich?

Ich habe anfangs bereits die Verantwortung der Professor*innen angesprochen. Darauf komme ich jetzt, in Bezug auf die Verantwortung zur Weitergabe des Wissens zurück.

Ich fasse den Begriff Wissenstransfer wesentlich weiter, als das in der Regel getan wird. Ich sehe auch keinen unidirektionalen Transfer, sondern einen Austausch von Erfahrungswissen der verschiedenen Akteure und dem wissenschaftlichen Wissen der Forschenden.

Für mich umfasst Wissenstransfer mindestens vier verschiedene Formen der Weitergabe von Wissen:

Das erste ist die Vermittlung von Wissen an die Studierenden. Es darf dabei nicht nur von den individuellen didaktischen Fähigkeiten der Hochschullehrende abhängen. Vielmehr muss die Unileitung die Qualität der Lehre sichern und z.B. Weiterbildungsangebote machen.

Zweitens ist für Wissenstransfer die Kommunikation der eigenen Forschungsergebnisse wichtig. Und das nicht nur in der Fachwelt, sondern auch in die Gesellschaft hinein. Dadurch

können die Erkenntnisse der Grundlagenforschung in die Anwendung überführt werden. Hier besteht das Problem, dass viele Forschende ihre Erkenntnisse nicht vereinfacht darstellen können oder wollen. So wird es wichtig, dass die Hochschulleitung professionelle Unterstützung zur Wissenschaftskommunikation anbietet. Für die Zukunft ist es notwendig Wissenschaftskommunikation obligatorisch in die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses die aufzunehmen.

Drittens ist die Expertise der Forschenden wichtig, um bestimmte Entwicklungen in der Gesellschaft wissenschaftlich einzuordnen und zu kommentieren. Ein wichtiger Diskurs, den wir gerade in der Covid-19 Pandemie schätzen gelernt haben. Nicht alle Forschenden sind jedoch für diesen Diskurs, diese besondere Form des Wissenstransfers bereit.

Besonders kritisch wird oft die vierte Form des Wissenstransfer von den Forschenden gesehen, da sie die Freiheit der Forschung beschränken könnte. Gesellschaftliche Veränderungen können es notwendig machen, neue Forschungsthemen aufzugreifen und zielgerichtete (angewandte) Forschung zur Lösung bestehender Probleme zu machen. Um die Forschenden dazu zu stimulieren arbeitet die Politik mit finanziellen Anreizen in Form von großen Ausschreibungen. – Auch in der aktuellen Pandemie wurde Covid-19-Forschung nicht nur an den Hochschulen, sondern auch den MP Instituten finanziell maßgeblich unterstützt. Forschende haben das Thema aktuell aufgegriffen und dadurch bereits viele wichtige Erkenntnisse gewinnen können.

Wie schwierig es ist, Wissenschaftler*innen für Aktivitäten im Wissenstransfer zu gewinnen, habe ich in Göttingen gesehen, wo ich die jährlich stattfindende, öffentliche Tagung ‚Wissenschaft für Frieden und Nachhaltigkeit‘ initiiert habe, die bis heute in Kooperation mit der VDW durchgeführt wird. Mit verschiedenen Themen habe ich immer andere Fakultäten einbinden wollen, doch es waren jeweils nur sehr wenige Fachvertreter, die ihre Zeit in die Vorbereitung der Tagung und damit in den Wissenstransfer investieren wollten – trotzdem war und ist diese Tagung eine wichtige Möglichkeit des Wissenstransfers, und ich hoffe, sie wird auch in den kommenden Jahren weitergeführt.