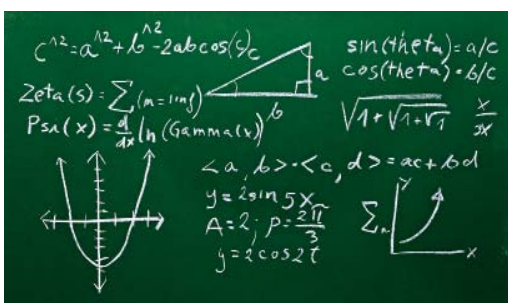
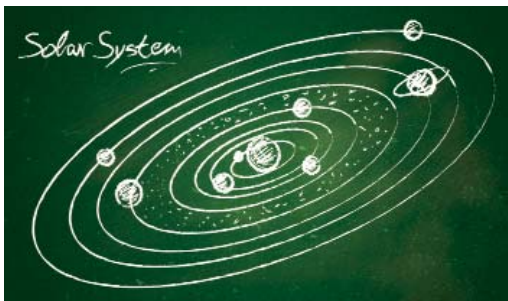
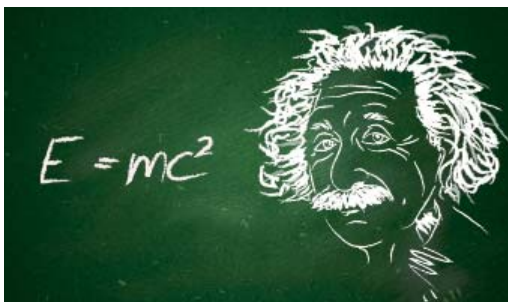


# Höhere Wissenschaft?

## Die Herausforderungen der universitären Führung



Demonstrationen, Umstrukturierungen, Hörsaal-Besetzungen, Einsparungen: die österreichischen Universitäten und Hochschulen kommen nicht aus den Schlagzeilen. Dabei ist der Umbruch in vollem Gang. Ein Blick in die aktuellen Entwicklungspläne zeigt, was sich die Universitäten auf die Agenda schreiben: das Studienangebot weiter profilieren, Forschungsschwerpunkte fokussieren, Kooperationen verstärken und strategische Allianzen aufbauen.

von Georg Brandner und Franz Schwarenthorner

## Eine Gesprächsbasis aufbauen

Zur besonderen Herausforderung wird das Management dieser Veränderungen durch die Besonderheiten von Universitäten. Die Kernleistungen einer Hochschule werden in akademischen Einheiten mit hohem Autonomiestreben erbracht, die meist nicht durch einen arbeitsteiligen Prozess miteinander verbunden sind. Sie sehen sich in einem Wettbewerb um die knappen Ressourcen. Studierende und Forschung fordern eine bessere Kooperation, aber der Kampf um Ressourcen, liebgewonnene Traditionen und eine oft beobachtbare Abwertung anderer Personen und Organisationseinheiten stehen dem entgegen. Wissenschaftler haben meist einen hohen Anspruch an die eigene Arbeit, dem Kollegen oft nicht standzuhalten. Das äußert sich entweder in abwertenden Gesprächen über einzelne oder auch in einem nicht wertschätzenden Ton im direkten Umgang miteinander. Hier eine vernünftige Gesprächsbasis herzustellen, ist eine Grundvoraussetzung, um gemeinsam an Veränderungen arbeiten zu können.

## Den Richtigen für den Job finden

Weiterentwicklungen auf Hochschulebene werden jedoch eher als Störungen erlebt und eine gemeinsame Identität ist nur schwer herzustellen. Rektorate und Geschäftsführungen versuchen daher, die Dekane bzw. Leiter von Fakultäten, Departments und Bereichen durch gemeinsame Gremienarbeit wie zum Beispiel eine »Universitätsleitung«, die aus Rektorat und Dekanen besteht, in eine Gesamtverantwortung zu integrieren. Die Besetzung dieser Positionen stellt den Kernerfolgskriterium für die Führungsarbeit dar. Hier können unterschiedliche Strategien beobachtet werden. Entweder werden diese Funktionen von den »erfolgreichsten« Wissenschaftlern übernommen (erfolgreich zum Beispiel in Bezug auf Publikationen, Drittmittelwerbung). Die Fakultätsmitglieder hoffen darauf, dass sich der Erfolg in der Wissenschaft auch bei der »Vertretung« der Fakultät und der internen Koordination widerspiegelt. Oder es wird jemand gewählt, der eher als durchsetzungsschwach eingeschätzt wird. Scheitern ist vorprogrammiert und damit auch gewissermaßen garantiert, dass es zu keinen großen Veränderungen kommen wird. Manchmal wird die Position von Fakultätsleitern zusätzlich geschwächt, indem diesen

primär Koordinationsaufgaben und keine Entscheidungen zugewiesen werden – das zeigt sich dann zum Beispiel in der Bezeichnung »Departmentsprecher«.

## Eine gute Balance herstellen

Nicht Führung, sondern die wissenschaftliche Expertise steht bei Universitäten im Vordergrund – Führungskräfteausbildungen werden selten absolviert. Auf die Frage, warum Führung nicht mehr gefördert wird, erhält man die Antwort, dass man es mit einer »Expertenorganisation« zu tun habe. »Heute Führungskraft, morgen wieder Kollege« ist ein weiterer Grund – man möchte sich gegenseitig nicht wehtun. Im Universitätskontext bedeutet wehtun zum Beispiel: die Verlagerung von Ressourcen von einem Institut ins andere, das Auflösen eines Forschungsgebiets zugunsten eines neu aufstrebenden, das Durchsetzen von Qualitätsansprüchen in der Lehre.

Am Beispiel der Dekane zeigt sich, wie herausfordernd derartige Funktionen sind, denn sie haben mindestens drei Rollen: Institutsleiter mit Eigeninteressen, Fakultätsleiter mit Vertretungs-, Koordinations- und Durchsetzungsaufgaben sowie Mitglied der Universitätsleitung, das auf das Wohl der Gesamtuni achten sollte. Um diese drei Funktionen stets zu trennen, sind Führungsqualitäten gefragt – Reflexion, Erfahrungsaustausch und bewusstes Rollenformen. Unterstützend wäre, diese Rollenkonflikte bewusst in Sitzungen anzusprechen und zu bearbeiten.

## Mehr Anerkennung verleihen

Um die positiven Veränderungen an Universitäten voranzutreiben, muss dem Thema Führung größere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Führungspositionen müssen sehr bewusst besetzt werden und die Führungskräfte sollten Führung als zentrale Aufgabe wahrnehmen, sich dahingehend weiterbilden und sich gegenseitig unterstützen. Weiters muss eine Kultur der Verbindlichkeit und gegenseitigen Wertschätzung aufgebaut werden. Sobald in Sitzungen (gegenseitige) Abwertungen stattfinden, sollte das nicht toleriert werden, sondern muss sofort angesprochen und ein wertschätzender Umgang eingefordert werden. Dies würde auch der Führung mehr Anerkennung verleihen. Denn es geht darum, einen bewussten Umgang mit Unterschieden zu erlernen. ●