

## kreativ



Foto: Zeppelin-Universität

### Stephan Jansen

ist Gründungspräsident der Zeppelin-Universität Friedrichshafen.

Der Verwaltungswissenschaftler Luther Gulick unterscheidet zwei Formen der Steuerung: „dominance by idea“ und „authority by control“. Ich und mein Team versuchen es mit „Dominanz einer Idee“.

■ **Mein Credo:** Wer meckert, hat es schwer, wer arbeitet Vorfahrt. Die Umsetzung: Wir haben „Zones“ eingerichtet. Sie sind temporär aktivierbare Arbeitsarenen zur gruppenunabhängigen Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen für den Senat. Weiterhin: der „Development Day“. Einen Tag lang stellt sich die gesamte Uni infrage.

■ **Mein Ziel:** Prosumerismus – gemeinsame Produktion des Konsums: Wie lernt eine Uni selbst? Durch Studierende und Alumni. Die Studienprogramme werden semesterweise von den Boards, zusammengesetzt aus Studierenden, Alumni, Wissenschaftlern und externen Dozenten, durchgesprochen. Ziel: dynamische Weiterentwicklung und Qualitätssicherung.

■ **Mein Stil:** Die Studierenden wertschätzen. Wie lässt sich das zeigen? Ein Studierender wird Mitglied des Präsidiums – Vollzeit – als bezahltes „Urlaubssemester“. Studierende sind die Einzigen, die die Uni querdenken – also prozessual denken – können.

## kommunikativ

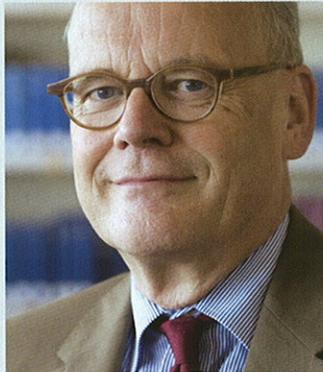


Foto: Uni Konstanz

### Gerhart von Graevenitz

ist Rektor der Universität Konstanz.

■ **Mein Credo:** Kommunikation gehört zu den ureigensten menschlichen Eigenschaften und ist eine elementare Voraussetzung für Kreativität. Eine der wichtigsten Aufgaben eines Rektors ist es, die richtigen Leute zusammenzubringen, um neue Ideen gemeinsam zu entwickeln. Wenn ich auch nicht so weit gehen würde wie Fontane in seinem „Stechlin“, wo der schöne Satz steht: „Der am meisten redet, ist der reinste Mensch.“

■ **Mein Ziel:** Kommunikation soll sich idealerweise in ständigem Fluss befinden. Barrieren, die Kommunikation behindern, Institutsgrenzen zum Beispiel, muss man abbauen. Alle großen Aufgaben der Universität sind nur im Team zu lösen. Kommunikation im Team so zu moderieren, dass damit neue Potenziale geweckt werden, ist das große Ziel.

■ **Mein Stil:** Das Gehörte muss dann natürlich zu Entscheidungen geformt werden. Aber deren Rationalität ist einsichtiger, wenn Kommunikation vorausgegangen ist. Das steigert die Motivation. Ich ziehe ohnehin die leisen Töne vor und lege Wert darauf, von Gleich zu Gleich zu kommunizieren. So tritt Konstanz auch als Exzellenzuniversität weder lauter noch auftrumpfender auf.

## entschlossen



Foto: FH Neubrandenburg

### Micha Teuscher

ist Rektor der Hochschule Neubrandenburg.

■ **Mein Credo:** Hochschulen sind Orte der Wissenschaft, der Veränderung und der Innovation. Innovatives Handeln braucht Freiräume. Hochschulen müssen transparent sein, denn nur wo Zusammenhänge erkennbar sind, können verantwortliche Entscheidungen auf allen Ebenen getroffen werden. Autonomie bedeutet auch, Verantwortung zu übernehmen; die Entwicklung der Hochschule gelingt nur mithilfe der Ideen und der wissenschaftlichen Arbeit ihrer Mitglieder. Als Rektor nehme ich diese Verantwortung entschlossen wahr.

■ **Mein Ziel:** Ich will die Hochschule zu einem für alle transparenten und mit Freiräumen ausgestatteten Ort mit wettbewerbsfähigen Bedingungen in Lehre und Forschung entwickeln und die daraus erwachsene Verantwortung wahrnehmen.

■ **Mein Stil** ist es, Ideen zu suchen, Ziele gemeinsam zu entwickeln: Verantwortung zu leben und weiterzugeben; im Vertrauen auf die Kompetenzen meiner Kollegen Freiräume zu geben und zu motivieren; Kontakte zu knüpfen, zu vernetzen; mit klaren Standpunkten entscheiden; die Umsetzung zu fördern und gemeinsam das Ziel zu erreichen.

## unbürokratisch



Foto: FH Münster

### Ute von Lojewski

ist Präsidentin der Fachhochschule Münster.

- **Mein Credo:** Nicht Hierarchien, sondern Kompetenzen entscheiden. Das ist mein Credo. Sachbezogenes, inhaltliches Arbeiten steht für mich im Vordergrund. Was zählt, ist die Meinung anderer, nicht deren Stellung oder Status.
- **Mein Ziel:** Die Erfolgsgeschichte der Hochschule fortzusetzen, das ist mein wichtigstes Ziel. Um es zu erreichen, bedarf es stärker denn je eines professionellen Wissenschaftsmanagements. Dank institutionalisierter Foren und intensiver interner Kommunikation richtet unsere Hochschule die Strategien und Qualitätsmanagement-Instrumente an den tatsächlichen Bedürfnissen aus. Die Führungsebene fungiert als Dienstleister. Wir müssen den Lehrenden den Rücken für Lehre und Forschung freihalten. Qualitätsmanagement verstehe ich als das genaue Gegenteil von Bürokratie. Es vereinfacht die Abläufe durch klare Strukturen und abgestimmte Grundsätze.
- **Mein Stil:** Auch mein persönlicher Führungsstil baut auf Transparenz und Klarheit auf. Dadurch gewinnen alle Freiräume: die Lehrenden für ihre Kernaufgaben, das Präsidium, um die Interessen der Hochschule zu vertreten.

## Eine Frage des Stils

Kreativ, kommunikativ, entschlossen, unbürokratisch. Gibt es den perfekten Führungsstil? Nein, die Kunst besteht darin, fallbezogen zu agieren.

von Sigrun Nickel

Hochschulen sind bekanntermaßen organisierte Anarchien mit ungewöhnlich komplexen Prozessabläufen und einem sehr eigenwilligen Personal, zumindest im wissenschaftlichen Bereich. Lassen sich solche Institutionen überhaupt führen? Ja, aber dazu benötigen die Leitungskräfte eine gehörige Portion „vernünftiger Verrücktheit“, wie die beiden Organisationswissenschaftler Michael D. Cohen und James G. March 1986 in ihrer legendären Studie über das Führungsverhalten amerikanischer Hochschulpräsidenten feststellten. Danach sind Leitungskräfte zwar dafür verantwortlich, die Funktionsfähigkeit der Hochschule als Organisation durch Zielorientierung und geeignete Entscheidungen sicherzustellen, doch sollten sie zugleich in der Lage sein, die dazu notwendigen Strukturen, Regeln und Instrumente flexibel und experimentierfreudig einzusetzen. Besonders hochschulkompatibel ist deshalb ein Führungsstil, der Rationalität und Kreativität nicht als Gegensätze, sondern als zwei Seiten einer Medaille betrachtet, die es zu einem „best mix of styles“ zu verbinden gilt.

Welches Führungsverhalten das am besten geeignete ist, hängt von den speziellen Bedingungen in der jeweiligen Hochschule ab. Entscheidend ist, ob Leitungskraft, Organisationsziele und Organisationskultur zusammenpassen. So braucht eine Hochschule, in der die Fakultäten zwar zerstritten sind, die ihr Forschungsprofil aber stärken muss, einen kreativen Mediator mit strategischer Durchsetzungskraft an der Spitze. Ist die Krise überwunden und eine Konsolidierung oder die Umsetzung neuer Ziele steht an, sind möglicherweise andere Leitungskompetenzen nötig. Das bedeutet nicht automatisch, dass der Posten mit einer anderen Person besetzt werden sollte. Wichtig ist vielmehr, dass der Amtsinhaber in der Lage ist, auf die veränderte Situation zu reagieren, indem er eine anders akzentuierte Rolle als seine bisherige einnimmt und das auch transparent macht.

Es gibt nicht den richtigen Führungsstil. Rektoren genauso wie Vizerektoren, Kanzler und Dekane brauchen ein Repertoire unterschiedlicher Verhaltensweisen, die sie bedarfsgerecht einsetzen. Beispielsweise muss auch der partizipativste Hochschulmanager mal autoritär werden können, wenn schnelle Entschei-

### Literaturhinweise

- Michael D. Cohen/James G. March: Leadership and Ambiguity. The American College President, 2. Auflage, Boston 1986.
- Manfred Gellert/Claus Nowak: Teamarbeit – Teamentwicklung – Teambearbeitung. Ein Praxisbuch für die Arbeit mit Teams, Meezen 2002.
- Oswald Neuberger: Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6. Auflage, Stuttgart 2002.

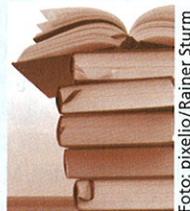


Foto: pixelio/Rainer Sturm

dungen erforderlich sind. Jede Leitungskraft zeichnet sich durch einen Stilmix mit individueller Schwerpunktsetzung aus, der das persönliche Organisationsverständnis widerspiegelt. Dies zeigt sich auch bei den Fallbeispielen, die auf den vorgehenden Seiten vorgestellt wurden.

### Kein Typ für alle Fälle

So steht Stephan Jansen vor der Herausforderung, als Gründungspräsident eine private Universität aufzubauen, die sich mittelfristig gegen die zum Teil schon seit Jahrhunderten bestehenden staatlichen Universitäten behaupten muss. Um möglichst schnell voranzukommen und seiner Organisation ein eigenständiges Profil zu geben, initiiert er kreative Prozesse, die die Beweglichkeit und das Querdenken fördern. Er versteht die Hochschule als lernendes System, das sich in bestimmten Abständen selbst infrage stellt und sich kontinuierlich Impulse von innen und außen holt. Dadurch schafft er nicht nur die Voraussetzungen dafür, ungewöhnliche Studienangebote und Forschungsvorhaben zu kreieren, sondern auch Personal zu gewinnen, das ein dynamisches Arbeitsumfeld bevorzugt.

Gerhart von Graevenitz dagegen ist Rektor einer etablierten Exzellenzuniversität. Das Profil ist stark von der Forschung geprägt. Insofern sieht er seine Hauptaufgabe als Leitungskraft darin, die richtigen Leute zusammenzubringen, um neue Ideen und Potenziale zu erschließen. Sein Bild von der Universität ist das einer Interessenorganisation, in der sich Gleichgesinnte zusammenschließen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Wer hier an der Spitze steht, ist weniger ein Manager als vielmehr ein Moderator persönlicher Beziehungen, der mit diplomatischem Geschick die alltäglichen Probleme löst und damit der Sache dient.

Ein ähnliches Credo hat Ute von Lojewski. Als Präsidentin einer Fachhochschule, die sich in den zurückliegenden Jahren sowohl in der Lehre als auch in der Forschung erfolgreich profilieren konnte, stellt sie sich ebenfalls in den Dienst der Sache, betont aber stärker den Management-Aspekt. Sie betrachtet die Hochschule als Arbeitsorganisation, deren Leistungsfähigkeit nicht nur vom persönlichen Engagement, sondern auch von Strategien, Strukturen, Abläufen sowie der Qualität der Ergebnisse abhängt. Dazu bedarf es eines professionellen Wissenschaftsmanagements durch das Rektorat mit Unterstützung der Verwaltung und der Fachbereiche. Hauptziel ist, gute Rahmenbedingungen für Lehre und Forschung zu schaffen.

Deutlich führungsorientiert ist dagegen Micha Teuscher. Als Rektor einer Hochschule, die sich in einer strukturschwachen Region behaupten muss, übernimmt er Verantwortung, ist stark entscheidungs- und umsetzungsorientiert und scheut nicht davor zurück, klare Standpunkte zu vertreten, auch wenn er dadurch möglicherweise Konflikte riskiert. Für Teuscher ist eine Hochschule

eine innovative Unternehmung, die im Wettbewerb erfolgreich bestehen will. Damit innovative Gedanken entstehen können, schafft der Rektor der Hochschule Neubrandenburg Freiräume für die Wissenschaftler sowie ein offenes Diskussionsklima, beispielsweise für die gemeinsame Zielbildung.

Vier Leitungskräfte, vier Hochschulen, vier Führungsstile. Doch bei aller Unterschiedlichkeit gibt es einen wesentlichen Überschneidungspunkt. Sowohl Stephan Jansen als auch Gerhart von Graevenitz, Ute von Lojewski und Micha Teuscher betonen den zentralen Stellenwert der Partizipation beim Hochschulmanagement. Die Einbeziehung von Wissenschaftlern, Studierenden, Dekanen, Leitungskräften und Mitarbeitern aus der Verwaltung sowie externen Impulsgebern in Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse ist für kreative Organisationen, wie sie Hochschulen sind, lebensnotwendig. Zum einen, weil nur in solch einem Klima die benötigten Ideen entstehen können, und zum anderen, weil Hochschulen traditionell ausgeprägte kollegiale Entscheidungsstrukturen besitzen.

Insofern stehen Rektoren vor der Herausforderung, den Spagat zwischen Alpha-Tier und Teamplayer zu schaffen.

Die richtige Balance zwischen Partizipation und Management zu finden, ist oft nicht leicht. Das betrifft nicht nur den Umgang mit Gremien und anderen Kollegialorganen, sondern auch das Führen im Team. An der Spitze von Hochschulen steht nie eine Leitungskraft alleine, sondern eine Gruppe bestehend aus Rektor, Vizerektoren und Kanzler. In manchen Landeshochschulgesetzen ist sogar explizit festgeschrieben, dass das Rektorat die Hochschule leitet und eben nicht nur der Rektor.

### Die hohe Kunst: Führen im Team

Führen im Team ist eine hohe Kunst, an der sich auch schon viele Unternehmen die Zähne ausgebissen haben. Erfolgsfaktoren sind eine klare interne Rollen- und Aufgabenteilung mit entsprechender persönlicher Verantwortung für den jeweiligen Leitungsbereich, wobei eine Person unbedingt eine Richtlinienkompetenz haben sollte. Andernfalls ist die Gefahr groß, dass das angebliche Leitungsteam faktisch nur als lose Arbeitsgruppe agiert, die sich gelegentlich trifft, um die aktuelle Situation zu besprechen und im besten Fall den Rektor zu coachen. Ein Rektorat, das als echtes Team agiert, besteht dagegen aus Personen, die sich allesamt als professionelle Hochschulmanager verstehen und sich in ihren Führungseigenschaften ergänzen. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass es – im Sinne der eingangs zitierten Organisationswissenschaftler Cohen und March – mehr „vernünftige Verrückte“ als bisher geben muss, die einen Leitungsjob in Hochschulen ausfüllen können. Grund genug, mit einer gezielten Personalentwicklung anzufangen. ■



Foto: D. Auserhofer

**Ein Rektorat, das als echtes Team agiert, besteht aus Personen, die sich als Hochschulmanager verstehen.**



Foto: privat

## Dr. Sigrun Nickel

### Projektleiterin beim Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) in Gütersloh

Sigrun Nickel studierte Germanistik, Pädagogik und Soziologie an der Universität Münster und promovierte in Sozialwissenschaften an der Universität Klagenfurt/Österreich. Die ausgebildete systemische Organisationsberaterin ist seit 17 Jahren im Hochschulmanagement tätig. Ihr Buch „Partizipatives Management von Universitäten“ erscheint im Mai 2009 in zweiter Auflage im Rainer Hampp Verlag. Kontakt und weitere Informationen: <http://www.che-concept.de> und <http://www.hochschulkurs.de>