

## „Führung fällt nicht vom Himmel“

Deutsche Professoren können alles. Auch eine Hochschule managen? Sicher nicht qua Amt. Oft wird die Teilnahme an einem Führungskräfte-seminar elegant verschwiegen – bloß keine Blöße geben. Ein Plädoyer für mehr Offenheit.



**N**eulich hörte ich von einem Prorektor einer Hochschule, dass er im Rektorat von seinem Vorhaben berichtet hatte, an einem Führungstraining teilzunehmen. Von einem Kollegen erntete er den Kommentar: „Aber du hast den Job doch bekommen, weil alle dachten, du kannst das!“ Eine ehemalige Präsidentin einer deutschen Universität besuchte einmal eine Fortbildung für Führungskräfte, erklärte jedoch ihre Abwesenheit im Präsidium mit einem verlängerten Urlaubswochenende. Ich könnte zahlreiche weitere Fälle nennen, die in dieselbe Richtung gehen. All diese Beispiele sind Ausdruck des traditionellen Verständnisses, dass „der deutsche Professor“ qua Amt eigentlich alles kann, natürlich auch mal nebenbei eine Hochschule leiten. Selbstverständlich ist es eine gute Sache, dass Hochschulen von Menschen geführt werden, die das Wissenschaftssystem von innen kennen, verstehen und in ihm sozialisiert sind. Aber kaum jemand wurde in der akademischen Karriere hinreichend darauf vorbereitet, Strategien zu entwickeln, Gremien zu moderieren, die Logik der Hochschulpolitik zu verstehen, Qualitätsmanagement sinnvoll zu handhaben, Kommunikationskrisen zu managen oder Konflikte ins Produktive zu wenden. Zumal Hochschulen zu den kompliziertesten Organisationstypen zählen. Es müsste also eigentlich selbstverständlich sein, dass akademische Führungskräfte ihre Management- und Führungsfähigkeiten trainieren und weiterentwickeln. In England geht praktisch jeder Vice-Chancellor irgendwann durch die Führungskurse der Leadership Foundation. Von diesem Punkt sind wir aber hierzulande noch weit entfernt. Was sagt das über unsere Hochschulen, wenn diejenigen, die Weiterbildung selbst initiieren sollen, sich oftmals selbst nicht trauen, sie für sich in Anspruch zu nehmen?

Mit den richtigen Schritten lässt sich das ändern. Wie bei vielen Tabus fehlen die Vorbilder: Führungspersonen mit hoher Reputation, die mit Stolz berichten, wie sie ihre Managementkompetenzen systematisch entwickelt haben. Auch brauchen wir die richtigen Trainingsangebote

für Führungskräfte an Hochschulen, die Fragestellungen praxisnah aufgreifen. Ein Beispiel: Eine Vize-Präsidentin für Weiterbildung soll eine zentrale Einheit für Weiterbildungsangebote aufbauen. Sie muss unter anderem eine Strategie entwickeln, Anreize gestalten und dafür sorgen, dass die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die bisher dezentral Weiterbildung vorangetrieben haben, ihre Arbeit durch die zentrale Intervention nicht abgewertet sehen. Auf solche Konstellationen muss ein Führungstraining adäquat eingehen, statt einfach nur einen Vortrag zu strategischem Management anzubieten. Nicht zuletzt müssen die Formate auch zur Zielgruppe passen. So ist es naheliegend, Präsidiumsmitglieder mit Coaching zu unterstützen oder in Führungstrainings stark auf „peer learning“ mit der Methode der kollegialen Fallberatung zu bauen, anstatt die Teilnehmer durch Außenstehende zu belehren.

Wenn das alles gelingt, dann werden hoffentlich die Zeiten bald vorbei sein, in denen es fast schon als Schande angesehen wird, die eigenen Führungs- und Managementskills weiterzuentwickeln. Dann häufen sich die Erlebnisse, die ich zuletzt (vereinzelt!) schon hatte: Der Vorsitzende des Senats, der vor jeder Sitzung seine Moderation mit einem Coach durchspricht und auch öffentlich davon spricht. Die Professorin, die das Gefühl hat, sie könnte eine gute Dekanin in ihrem Fachbereich sein, und die in einzelnen Modulen meines MBA-Programms in Osnabrück austestet, ob sie wirklich Spaß am Hochschulmanagement hat. Sie hat sich am Ende erfolgreich um das Dekansamt beworben und ist übrigens eine sehr gute Dekanin geworden. Oder die kleine Gruppe junger HAW-Präsidentinnen und Präsidenten, die sich regelmäßig selbstorganisiert treffen, um ihre Fälle durchzusprechen und sich gegenseitig zu beraten. Gute Hochschulführung fällt nicht vom Himmel, man muss sie sich erarbeiten. ■

**PROF. DR. FRANK ZIEGELE**

*ist seit 2008 Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung*

[frank.ziegele@che.de](mailto:frank.ziegele@che.de), [www.che.de](http://www.che.de)