



„Nicht immer die alten Maßstäbe anlegen“

Intern oder extern? Unlängst hat die Besetzung von drei verschiedenen Hochschulleitungen für Schlagzeilen gesorgt. Wenn Vorurteile in den Schubladen bleiben, wird auch wieder über die Leistungen der Einrichtungen berichtet.

Es gibt drei Themen im Hochschulsystem, die Schlagzeilen in den Medien garantieren: Studiengebühren, Plagiatsskandale und die Besetzung von Präsidentenposten. Göttingen, Passau und Leipzig sind Beispiele für Hochschulen, die bei der Besetzung der Leitungsposition in letzter Zeit in Turbulenzen geraten sind. In der hochschulinternen Debatte wie in der öffentlichen Diskussion rücken oft bestimmte Aspekte in den Vordergrund: Ist es besser, den Spitzenjob mit einer Person aus der eigenen Hochschule oder mit jemandem von außen zu besetzen? Externe werden von manchen Hochschulangehörigen als Heilsbringer gesehen, von anderen als grundsätzlich inkompetent und unpassend abgelehnt. Oft mit der Begründung: „Das ist doch kein Spitzenforscher.“

Solche Vorurteile verhindern gute Personalpolitik. Ausschließlich die allerbesten Forscherinnen und Forscher an die Hochschulspitze zu wählen, mag vor 30 Jahren sinnvoll gewesen sein, als repräsentative Aufgaben im Vordergrund standen. Damals blieb noch Zeit, die eigene Forschung begrenzt weiterzubetreiben. Heute sind aus meiner Sicht jedoch die Führungs- und Managementkompetenz wichtiger als akademische Meriten. Hochschulleitungen müssen kommunizieren und Strategien entwickeln können. Eine Hochschule zu leiten, ist mehr als ein Vollzeitjob, mit eigener Forschung ist es da erstmal vorbei. Natürlich muss der Kopf einer Hochschule die akademische Kultur verstehen und sich mit Wissenschaftlern auf Augenhöhe austauschen können. Das trifft auf die meisten akademisch sozialisierten Menschen zu.

Hinsichtlich der Frage, ob die Leitung aus der eigenen Hochschule oder von außen kommen soll, bedarf es Rationalität. Vorteile einer internen Besetzung könnten eine gute Vertrauensbasis, tiefes Detailwissen

und das schrittweise Hineinwachsen in die Rolle über ein Vize-Amt sein. Externe Rekrutierung verspricht hingegen keine Verstrickung in interne Konflikte, breitere Erfahrungen und neue Ideen beziehungsweise ein Fehlen von Betriebsblindheit. Wenn Externe bereits an anderer Stelle in Führungsverantwortung waren, kann dies ein ausschlaggebender Vorzug sein. Vor- und Nachteile sind im Auswahlprozess abzuwägen, statt etwa Externe pauschal abzulehnen. Es kommt dabei auch auf die ganz aktuelle Situation der Hochschule an: Ist der Laden heillos zerstritten, kann eine externe Besetzung versöhnen. Ist eine herausragende, allseits akzeptierte Persönlichkeit bereits als Vize in der Hochschulleitung tätig, ist deren Wahl ins Spitzenamt eine gute Lösung.

Perfekt wäre also eine unvoreingenommene Herangehensweise, wie sie George Bernard Shaw einmal am Beispiel seines Schneiders beschrieb. Dieser, so der irische Schriftsteller, nehme bei jedem Treffen neu Maß und sei so der einzige in seinem Umfeld, der nicht immer alte Maßstäbe anlege.

Meine Bitte an die Auswahlgremien und Hochschulangehörigen ist deshalb: Lasst euch den Blick auf die beste Führungsperson nicht von der Frage nach Stallgeruch oder akademischen Meriten verstellen. Dann gehören die Schlagzeilen vielleicht auch mal den Leistungen der Hochschulen und nicht deren missglückten Personalwechsell.

PROF. DR. FRANK ZIEGELE

*ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.
frank.ziegele@che.de, www.che.de*