

# Wechselfehler



Wenn die Führung wechselt, ist eine beliebte Metapher der weitergegebene Staffelstab. Der eine „Läufer“ hat sein Bestes gegeben, nun übernimmt der oder die Nächste. Oft läuft der Stabwechsel im Präsidium nicht reibungslos

Ich weiß von Nachfolgern im Präsidentenamt, die durch fehlenden Kontakt zum Vorgänger in vermeidbare Stolperfallen geraten sind. Kommunikation generell läuft im Übergang oft nicht optimal, zum Beispiel wenn ein derzeitiger Vize-Präsident keine klaren Signale erhält, ob seine Mitwirkung weiter gefragt ist. Führungswechsel können zudem besonders kompliziert werden, wenn die bisherige Hochschulleitung viele Jahre im Amt war und eher mit persönlichen Beziehungen als mit Strukturen geführt hat. Oder eine von außen berufene Spitzenkraft muss bei Amtsantritt unter Zeitdruck neue Vizes rekrutieren, obwohl sie in der Hochschule noch gar niemanden kennt. Bei der Vielzahl der neuen Baustellen tritt Überforderung ein. Ein guter Start geht anders.

Aus diesen Beobachtungen lässt sich schließen, dass das Hochschulmanagement dem Thema Führungswechsel bisher zu wenig Aufmerksamkeit schenkt. Bei Unternehmen wird die Führungsnachfolge bewusster gestaltet. Dies fängt bei den Verfahren an, die an manchen Hochschulen schon angekommen sind: Wenn die neue Führungsperson deutlich vor Amtsantritt bestimmt wird, dann kann sie im Übergang Termine mit wichtigen Partnern mit dem bisherigen Präsidenten gemeinsam wahrnehmen. Wenn die bisherigen Vize-Präsidentinnen noch für eine gewisse Zeit im Amt bleiben, kann die neue Führungskraft von deren Erfahrung profitieren und gleichzeitig in Ruhe entscheiden, ob und welche neuen Vizes sie sich sucht. Im Sinne eines gelungenen Wissenstransfers ist das bisherige Präsidium in der Pflicht, für geeignete Dokumentation relevanter Informationen zu sorgen. Aber auch die neue Führungskraft als Person ist gefordert. Ich sprach vor einiger Zeit mit einem US-amerikanischen Hochschulpräsidenten, der in den ersten 100 Tagen seiner Amtszeit in der Universität omni-

präsent war, dabei Kekse verteilte und mit allen gesprochen hat, die ihm über den Weg liefen – mit dem Mensa-Personal und den Studierenden genauso wie mit Spitzenforscherinnen und -forschern. Erst danach hat er auf der Basis seiner Gespräche und Eindrücke einen Strategieprozess gestartet.

Das bedeutet, die neue Führungsperson braucht einen klaren Plan, wann und wie sie vom Beobachten zum Handeln übergeht. Dazu gehört auch eine Bestandsaufnahme zu den Rollenerwartungen und eine explizite Reflexion über die eigene Rolle, gegebenenfalls begleitet durch ein Coaching. Wurde bisher mit persönlichen Beziehungen geführt, kann durchaus der Wunsch nach mehr Struktur und Transparenz bestehen. Wenn der alte Präsident sehr top-down-orientiert war, kann es gut sein, dass der oder die Neue als Ermöglicher Potenziale freisetzt. Die neue Führungsperson muss die richtige Balance aus Kontinuität und Veränderung finden. Und sie sollte überlegen, welche Schwerpunkte sie auf kurzfristig bewältigbare Aufgaben setzt, statt alles gleichzeitig anzugehen.

Die Staffelstab-Bilder fürs Hochschulmagazin beim nächsten Führungswechsel soll und darf es gerne auch zukünftig geben. Aber dann bitte ohne vermeidbare „Wechselfehler“ und mit dem Bewusstsein aller Beteiligten, dass der Stabwechsel ein überaus sensibler Bereich ist, der ein Höchstmaß an Konzentration und Vorbereitung erfordert.

**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*