

„Es muss passen“

In einer Kooperation mit einer lateinamerikanischen Uni musste ich erfahren, was dort ein Wechsel im Rektorat anrichten kann: Unser Vorschlag, dort einen Studiengang für Wissenschaftsmanagement aufzuziehen, kam beim neuen Rektor gar nicht gut an – und zwar nur, weil es ein Projekt des alten war

Foto: Sirko Junge



An deutschen Hochschulen habe ich das in dieser extremen Form zum Glück noch nicht erlebt. Aber auch hierzulande gibt es beim Wechsel an der Hochschulspitze Diskontinuitäten: Es gibt Hochschulen, die nach einer Führungsperson, die zahlreiche Veränderungen vorangetrieben hat, eine Person wählen, die verspricht: „Ich lasse euch jetzt mal fünf Jahre in Ruhe.“ Auch gibt es das Beispiel des herausragenden Hochschulmanagers an der Spitze einer kleinen, aufstrebenden und innovativen Universität, den eine altehrwürdige Alma Mater nicht haben wollte. Und damit sind wir bei einer zentralen Frage rund um das Thema Führungskräfte, nämlich: Wer passt wirklich langfristig zu welcher Organisation? Wäre die Frage so einfach zu beantworten, müssten sowohl Manager Magazin als auch Kicker nicht ständig von Wechseln bei Vorstandsvorsitzenden oder Trainern berichten. Meine These wäre: Je klarer die Philosophie und Situationsanalyse des Unternehmens, der Einrichtung oder des Vereins, desto einfacher können beide Seiten mit der nötigen Reflexion auch voraussehen, ob es passt und was dafür gebraucht wird: klare Führungsansagen, eine Gestaltung des Wandels oder auch mal Zurückhaltung.

Für das Wissenschaftsmanagement ist die Quintessenz deshalb ebenso simpel wie komplex: Nicht jede Person passt zu jeder Zeit auch zu jeder Hochschule. Ich bin zwar überzeugt, dass es Führungspersönlichkeiten gibt, die theoretisch die Managementfähigkeiten haben, um jede beliebige Hochschule zu steuern. Gleichzeitig sind sie aber nicht zu allen Hochschulen kulturell kompatibel. Eine Traditionsuniversität wird nur schwerlich einen Präsidenten akzeptieren, der niemals herausragende Forschungsleistungen erbracht hat. Eine Hochschule für angewandte Wissenschaften in einer abgelegenen Re-

gion kann keine Hochschulleitung gebrauchen, die nicht Zeit in den Dialog mit den lokalen Akteuren investieren will. Es geht nicht ohne eine doppelte Eigenschaft: professionelles Hochschulmanagement und kulturelle Passfähigkeit.

In Bezug auf die Kontinuität muss man differenzieren: Eine Hochschule, deren Projekte nicht über Amtszeiten hinaus fortgeführt werden, wird Schaden erleiden. Neue Leitungen sollten natürlich neue Akzente setzen können, aber Lehre und Forschung an Hochschulen brauchen auch längere, verlässliche Zeithorizonte. Eine Bestandsaufnahme zum Amtsantritt und ein klares Bekenntnis zur Fortsetzung erfolgreicher Vorhaben erscheinen ratsam. Eine gelegentliche Veränderung bei Führungsstilen kann jedoch für Hochschulen durchaus nützlich sein. Ein Top-down-Führungsstil hat möglicherweise in einer extremen Situation geholfen, ein darauffolgender Kommunikator ist aber extrem wichtig, wenn er die Kräfte mobilisieren kann, die vom herrschaftlichen Führungsstil abgewürgt wurden.

Mit Freiburg, Union Berlin und Leipzig sind in dieser Saison drei Fußballclubs national und international erfolgreich, die mit einer extrem unterschiedlichen, aber klaren und beständigen Vereinsphilosophie und den ebenfalls sehr unterschiedlichen, aber gut passenden Trainern arbeiten. Passfähigkeit und Kontinuität sind der Schlüssel, auf dem Fußballplatz wie an der Hochschule, in Deutschland wie in Lateinamerika.

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