

Außen hui, innen pfui?

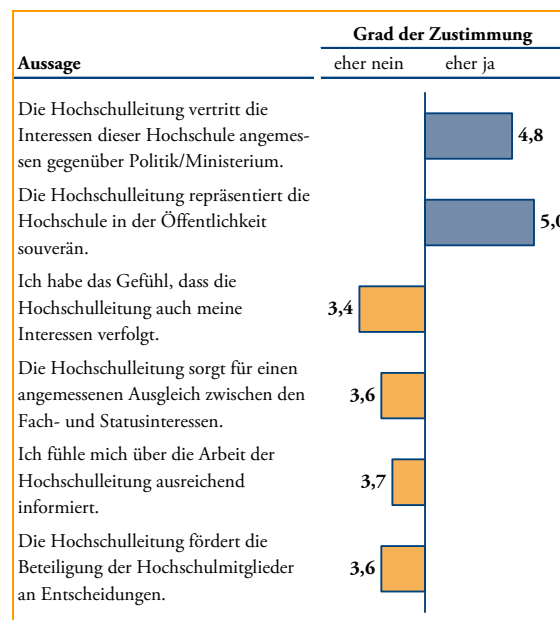
Ein Quiz! Wie heisst Ihr direkter Vorgesetzter? – Oh, das ging aber schnell. Sehr gut. Und wer leitet das Institut, dem Sie angehören? – Ach, Sie gehören zu keinem Institut. Gut gekontert. Name des Dekans oder der Fachbereichsleitung? – Das dauert aber lange... Und nun Hand aufs Herz: Ihr Prorektor oder Vizepräsident für, sagen wir, Studium, Lehre, Weiterbildung? – Wow, Sie erinnern sich dunkel, dass es eine Frau ist, aber war sie nicht zwischenzeitlich wegen dieser peinlichen Affäre zurückgetreten? Und wer leitet das Dezernat 4 oder die Abteilung für Finanzen? – Keine Ahnung? Na macht nichts. **Die wissen ja auch nicht so genau, wer Sie sind und was Sie wollen, deswegen müssen Sie nicht so genau wissen, wer die sind und was die wollen.**

Für wen die Leitung einer Hochschule eigentlich da ist

Aber wäre es nicht schön, wenn Sie doch wüssten, wer Sie da eigentlich gerade leitet, Ihre Interessen nach innen und außen vertreten soll?

Deutsche Hochschulleitungen sind in einer wirklich schwierigen Situation. Neulich noch genügte es, wenn sie ab und an mit ulkigen Kostümen bei festlichen Anlässen auftauchten und Würde ausstrahlten. Heute sollen sie Manager der autonom gewordenen Hochschule, souveräne Verhandlungspartner, Exzellenzinitiativisten,

Netzwerker und gleichzeitig natürlich auch hervorragende Wissenschaftler sein. Und Wissenschaftlerinnen. Personen, die das Unsteuerbare, die Hochschule, steuern, Kontakte nach außen und nach innen pflegen, aus den zahllosen individuellen Interessen eine gemeinsame Vision schmieden. **Das ist von heute auf morgen nicht zu schaffen.** Trotzdem muss gefragt werden – wie weit sind die Hochschulleitungen auf diesem neuen Weg schon gekommen?



Aussagen über die Arbeit der Hochschulleitung (N = 734 Befragte aus 96 deutschen Hochschulen; Antwortskala 1,0 „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7,0 „stimme voll und ganz zu“, Mittelwerte. Quelle: Schmidt, B., 2009. „Ein kleines bisschen mehr Führung und Management wären schön!“ Zur Rezeption des Managementhandelns deutscher Hochschulleitungen. Zeitschrift für Hochschulmanagement, 4 (1), 2-10).

Fragestellung einer kürzlich durchgeführten Studie: Für wen ist die „typische“ deutsche Hochschulleitung eigentlich da, wessen Interessen vertritt sie, gegenüber wem? Befragt wurde wissenschaftliches und administratives Personal an knapp 100 deutschen Hochschulen.

Die Realität ist vom Ideal meilenweit entfernt

Vom Idealzustand, der 7,0 auf allen Skalen, sind die deutschen Hochschulleitungen meilenweit entfernt. Vom völligen Reinfluss, der 1,0, allerdings auch. Recht günstig steht die Repräsentation der Hochschule in der Öffentlichkeit da. Das ist die traditionelle Aufgabe der Hochschulleitung, und sie wird beherrscht: Mit 5,0 ein respektables Ergebnis, einer der stärksten Punkte in der ganzen Befragung.

Ebenfalls ganz gut: Die Vertretung der Interessen gegenüber der Politik und den Ministerien. Dass von dort alles andere als eine sanfte Brise weht, ist seit PISA, Bildungsgipfeln und Co. offensichtlich. Kein einfacher Job also, diesen Verhandlungspartnern Paroli zu bieten – und er wird mit 4,8 eher recht als schlecht gemeistert. Aber wie sieht es im Inneren der Hochschule aus?

Hat die Leitung auch hier einen Namen, ein Gesicht, ein Programm?

Nicht, dass alles schrecklich wäre, aber...

Nein, eher nicht. Vermittelt die Hochschulleitung das Gefühl, die Interessen derjenigen zu vertreten, die sie leiten? Mit 3,4 ein klares „eigentlich nicht“. Schafft sie einen Ausgleich zwischen den Fach- und (für Nachwuchswissenschaftler/-innen besonders interessant) den

Statusinteressen? Eher nicht, 3,6. Gelingt es ihr, über die eigene Arbeit zu informieren? Nein, auch eher nicht, mit 3,7 unterhalb der magischen Grenze von 4,0 („teils-teils“). Und schließlich, wird die neue Autonomie der Hochschule dafür genutzt, um die Beteiligung der Hochschulmitglieder an Entscheidungen zu fördern? Nein, leider auch nicht, mit 3,6 klar vorbei am „Ja“.

Nicht, dass alles schrecklich wäre und wir mit dieser unserer Hochschulleitung nicht mehr weiterleben können. Aber wäre es nicht schön, wenn die Hochschulen und ihre Leitung enger zusammenrücken würden? Wenn diejenigen, die da an der Spitze sind, in Institutsleitungen, Dekanaten und Fachbereichsleitungen, in den Dezernaten, Abteilungen, Kanzlerämtern, Präsidien, Rektoraten und Hochschulräten, sich zuallererst und mit besonderem Nachdruck um den Kontakt zu denjenigen bemühen, die sie vertreten, leiten, managen sollen? Anscheinend gelingt es schon recht gut, die Hochschule nach außen zu vertreten. Woran es noch zu hapern scheint, ist der innere Zusammenhalt, die interne Kommunikation, das Gefühl „Ja, das ist meine Hochschulleitung!“

Fazit: Sich selbst ins Gespräch bringen

Tipp für Nachwuchswissenschaftler/-innen: Mit gut 100.000 Personen macht das nicht-professorale akademische Personal neben dem Verwaltungspersonal und dem Pflegedienst (in den Universitätskliniken) eine der größten Gruppen innerhalb der Hochschulen aus – und zugleich eine der am schlechtesten vertretenen.

Ihre Hochschulleitung ist nicht nur für die Vertretung der Professorinnen und Professoren im Amt – sie vertritt „die Hochschule“ insgesamt,

also auch Sie. Seien Sie unverschämt und fragen Sie doch einmal Ihre Hochschulleitung, welche Ideen sie für den „wissenschaftlichen Nachwuchs“ hat. Fordern Sie, dass an Sie gedacht und mit Ihnen geredet wird.

Und wenn Ihre Hochschulleitung Ihnen nicht das Gefühl gibt, Ihre Interessen mitzuverfolgen – dann sorgen Sie dafür, dass sie das Gefühl bekommt, dass zumindest Sie selbst Ihre Interessen verfolgen.

Vielleicht sind Ihre Argumente so überzeugend, dass Ihre Hochschulleitung sich Ihnen anschließt und anfängt, auch Sie und auch Ihre Interessen zu vertreten. **Lernen Sie einander kennen. Sie haben es sich verdient.**



Dr. Boris Schmidt, Dipl.-Kfm. & Dipl.-Psych., ist ausgebildeter NLP-Coach und systemischer Berater und arbeitet als Trainer, Berater und Coach für die Menschen in der Hochschule.

Seine Forschungsarbeiten und Publikationen drehen sich um die Frage, was Menschen dazu bewegt, sich in den Elfenbeinturm der Wissenschaft hinein zu wagen, und was die Hochschule an Rückenstärkung bieten kann, damit sie sich dort wohl fühlen, respektvoll miteinander umgehen – und Dinge tun, die auch für das Leben außerhalb der Elfenbeinwelt von Bedeutung sind.

Kontakt: schmidt@thema31.de, www.thema31.de.