



Forschung • Entwicklung • Transfer

Nürnberger Hochschulschriften
Nr. 6

Kurt Füglein

Hochschule ist „anders“ – Überlegungen zu Führung und
Leitung einer Hochschule

2016

Kurt Füglein

Hochschule ist „anders“ – Überlegungen zu Führung und Leitung einer Hochschule

Nürnberg, 2016

Wenn man mich heute fragt, wie ist das so an „deiner“ Hochschule? Dann kann ich meinem Gesprächspartner ganz einfach antworten: Es ist anders als in der Privatwirtschaft, anders als in einer Unternehmensberatung und anders als im sozialen oder kirchlich-diakonischen Bereich.

Hochschule heutzutage ist auch anders als sie während meines eigenen Studiums gewesen war. War sie früher eine stark regulierte und überwachte Institution, so hat sie sich heute in eine dynamische, sich ständig anpassende Organisation gewandelt. Es gibt weniger staatliche oder kirchliche Aufsicht, dafür mehr Dezentralisierung, Eigenverantwortlichkeit und Gestaltungsfreiheit. Hochschulleitung orientiert sich deshalb heute auch nicht an dem macht-basierten, hierarchischen Bürokratie-Modell, sondern bedarf moderner Führungs- und Steuerungsstrukturen und -instrumente.

Die prozessuale Betrachtungsweise ist gut geeignet um die Besonderheiten einer Hochschule darzustellen. Vereinfacht betrachtet man die vier (Kern-) Leistungsprozesse. Diese sind Forschung, Lehre, Lernen und Administration. Die Prozesse Forschung, Lehre und Administration sind konstituierend für die Organisation. Administration umfasst dabei nicht nur den Bereich der eigentlichen Hochschulverwaltung, sondern umfasst auch die unterstützenden Dienstleistungen, wie beispielsweise IT-Systemtechnik, Bibliothek, Öffentlichkeitsarbeit und andere Stabsabteilungen. Der vierte Leistungsprozess „Lernen“ wird von den Studierenden erbracht. Im Sinne von Organisationsentwicklung ist diese „Kundenleistung“ nicht bestimmend für die Organisation der Hochschule und soll deswegen im Folgenden ausgeklammert werden. Das soll allerdings nicht bedeuten, dass die Studierenden im Rahmen der studentischen Selbstverwaltung, durch ihre Beteiligung in den Entscheidungsgremien und durch aktive Mitarbeit, beispielsweise bei Forschungsvorhaben, auch ihre Gestaltungsanteile und Mitbestimmungsrechte an der Organisation haben.

Die drei Leistungsprozesse lassen sich u.a. mit den Merkmalen Stärke der Autonomie, Organisationsgrad, Art der Arbeitsorganisation und des hierarchischen Aufbaus charakterisieren (Müller-Stewens/Lechner 2005). Diese Merkmale finden wir in allen drei Prozessen. Hierin zeigt sich gleich ein grundlegendes Problem von Führung und Leitung einer Hochschule, da in jedem Leistungsprozess Kriterien und Merkmale in unterschiedlicher Ausprägung gelten und sich eine Vielzahl der Hochschulakteure gleichzeitig, unter verschiedenen Vorgaben und mit verschiedenen Rollen, in allen drei Leistungsprozessen tummeln. Dabei wird unter Führung in den Leistungsprozessen die „durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns oder

Unterlassens von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele" verstanden und „sie beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung" (Gabler 2014).

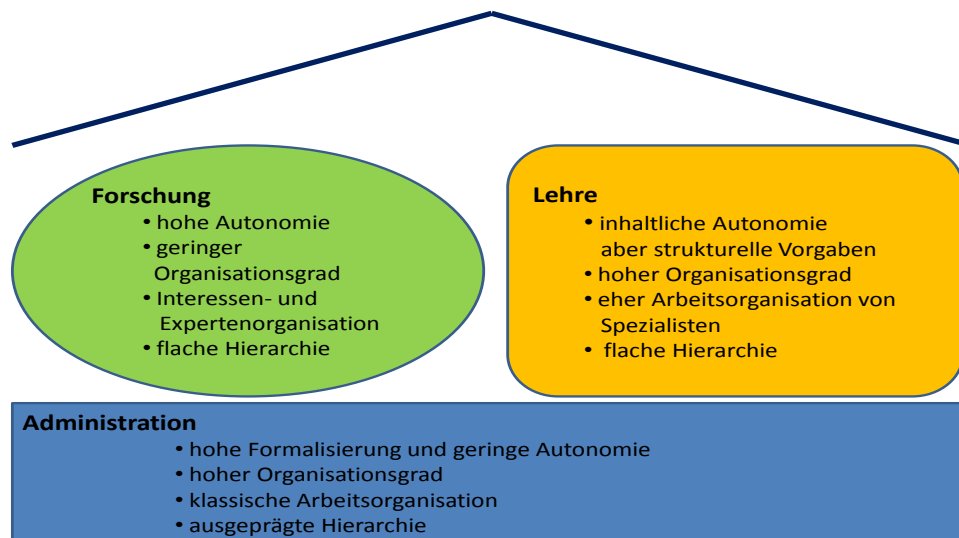


Abb. 1: Leistungsprozesse an Hochschulen (nach Nickel 2012:1)

Während im Forschungsbereich, wo stark individualisiert, die Generierung von Wissen im Mittelpunkt steht, eine hohe Autonomie und Selbstorganisation für den Schaffensprozess förderlich ist, sind Verwaltungsprozesse eher auf die Bewältigung einer Vielzahl gleichartiger bzw. sehr ähnlicher Arbeitsaufträge ausgelegt. Hier helfen Formalisierung, klare Regeln und Vorgaben bei der zügigen Auftragsabwicklung unter Berücksichtigung definierter Qualitäts-Standards. Im Leistungsprozess Lehre, in dem der Personenkreis meist deckungsgleich mit dem der Forschung ist, geht es um die Erfüllung einer Gemeinschaftsaufgabe und der Übernahme von institutioneller Verantwortung. Hier sollte nicht das persönliche oder intellektuelle Interesse im Vordergrund stehen, sondern die mit den anderen Lehrenden abgestimmte Beteiligung an der umfassenden Ausbildung der Studierenden. Natürlich unter Berücksichtigung der grundgesetzlich verbrieften „Freiheit der Lehre“.

Bedeutet das für eine Hochschulleitung, dass sie, wie im vorherigen skizzenweise aufgeführt, in den einzelnen Leistungssegmenten unterschiedlich agieren muss? Oder gibt es ein Führungsmodell mit dem man in allen hochschulischen Leistungsprozessen gleich agieren kann? Eine Antwort darauf kann sein, dass die Leitung der Hochschule sich als Gremium – einem Präsidium – konstituiert. Neben der Stelle des Präsidenten bzw. der Präsidentin gibt es weitere Leitungspersönlichkeiten mit Funktionen, wie Stellvertreter oder Spezialist und eine Aufteilung

der Verantwortlichkeiten. Durch diese personale Differenzierung und Spezialisierung können Führung und Leitung auch in einem solchen komplexen Gebilde feiner und abgestufter wirken, als wenn sie nur durch eine Person wahrgenommen wird. Dies ist notwendig, da es wichtige Unterschiede in den Leistungsprozessen einer Hochschule gibt.

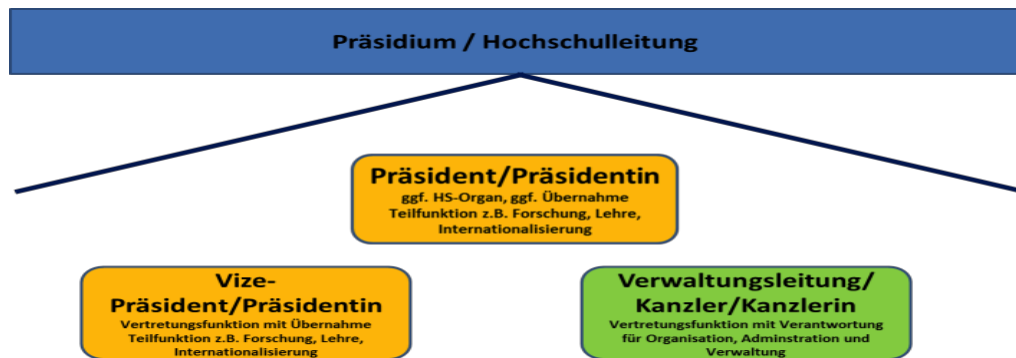


Abb. 2 Exemplarische Aufteilung der Aufgaben in einer Hochschulleitung

Wenn man vereinfacht die Leistungsprozesse Forschung und Lehre zusammenbetrachtet, da es sich um die gleichen Akteure handelt und sie dem Prozess der Administration gegenüberstellt, kann man daraus folgende wichtige Unterschiede der Führung und Leitung ableiten.

Forschung und Lehre	Administration
Führung als Wahlamt	Führung auf Dauer
Führung als Nebenamt	Führung als Hauptaufgabe
Mitarbeiter überwiegend akademisch ausgebildet oder in der Weiterbildung	Mitarbeiter mit überwiegend beruflichem Kontext
Projektorientierung	Daueraufgaben/Projektaufgabe
Bottom-up/flache Hierarchien / Netzwerkstrukturen	Top-down/klare Hierarchien/langfristige Organisationseinheiten
Häufig Selbstbeauftragung/Eigensteuerung	Auftragserteilung/Fremdsteuerung
Oft unklare Zuständigkeiten	Klare Arbeitsteilung und Klärung von Zuständigkeiten
Oft kleine oder keine Führungsspanne	Meist mittlere aber auch große Führungs-spanne möglich

Abb. 3 Wichtige Unterschiede in der Führung und Leitung in den Leistungsprozessen nach Dorando/Symyanski 2013

Diese Komplexität der Prozesse, die sich jeweils einer anderen Logik bedienen und unterschiedlicher Rahmenbedingungen stattfinden, wird dadurch noch vergrößert, dass wesentliche Entscheidungen, auch über die Grenzen der Leistungsprozesse hinweg, nicht von einzelnen Leitungspersonen oder Leitungsorganen, wie beispielsweise dem Präsidium, sondern in Gremien, beispielsweise dem Senat oder dem Hochschulrat, gefällt werden. Für diese Gremien gibt es individuelle Initiativrechte der einzelnen Hochschulmitglieder oder Gruppen, die Zusammensetzung der Gremien soll repräsentativ für die Anspruchsgruppen der Hochschule sein und die Leitungspersonen haben nur ein bedingtes Mitsprache und Entscheidungsrecht. Auch dieses ist ein Merkmal von Hochschule, dass Gremien die Bedeutung von Entscheidungsorganen zukommt und so, unter bestimmten Vorbehalten, quasi basisdemokratische Elemente Entscheidungs- und Leitungskompetenzen erhalten. Daraus kann sich eine Dynamik ergeben, die mit den klassischen Führungsmethoden nur bedingt bewältigt bzw. konstruktiv kanalisiert werden können.

Führung kann man in erster Linie als einen Prozess der sozialen Beeinflussung verstehen. Darin beeinflussen außer den formalen, hierarchisch über ihre Position abgesicherten Führungspersonen zusätzlich auch informelle Führer (Steinmann/Schreyögg 2005) das Geschehen in der Hochschule. Diese bilden neben der formalen Hochschulleitung und den Gremien eine dritte, nicht durch Strukturen und Rechtsnormen abgesicherte, Führungsmacht. Ihre Machtgrundlagen sind in der Mitarbeitergruppe oder Arbeitsgruppe in der sie sich betätigen begründet. Aufgrund von Wissen oder Kenntnissen (kognitive Komponente) bzw. Persönlichkeitsmerkmalen (affektive Komponente) werden sie für die anderen Gruppenmitglieder zu Identifikationsfiguren und somit mit Macht und Autorität ausgestattete informelle Führungspersönlichkeiten. Von diesen informellen Führern wird in der Regel erwartet, dass sie ihren Verpflichtungen in einem höheren Maß nachkommen, als die anderen Gruppenmitglieder. Sie können sich aber auch individuelle Abweichungen durch ein angespartes „Anerkennungspolster (idosynkratischer Kredit)“ erlauben und übernehmen Führungsrollen, beispielsweise als Schlichter oder Sprecher, auch außerhalb des Gruppenkontextes. Ihre Einbindung bzw. die Unterbindung ihrer Einflussnahme bildet eine große Herausforderung für die Hochschulleitung.

Führung in der Hochschule benötigt als Grundlage angemessene Kommunikations- und Beteiligungsprozesse um der komplexen Gemengelage gerecht werden zu können. Gerne wird

dabei auf das Leadership-Konzept von John Kotter oder der transformativen Führung hingewiesen. Bei denen Zukunftsgestaltung durch Entwicklung von Vision, Strategie und Leitbild protegiert wird. In denen Sinn, Werte und Emotionen als wichtige Eckpfeiler von Veränderungsprozessen verstanden und gestaltet werden und es eine wichtige Aufgabe ist, Kommunikations- und Beteiligungsprozesse zu initiieren und zu organisieren.

Letztlich begünstigt ein solches Führungsverständnis die Bedürfnisse der in Forschung und Lehre tätigen Hochschulangehörigen, ohne aber für die notwendige Sicherheiten und Lösungen für die strukturellen Probleme aufzuzeigen. Auch bei personalen Konflikten zeigen sich schnell die begrenzten Möglichkeiten solcher „charismatischer“ Modelle. Trotzdem wird die Leitung einer Hochschule auf diese Elemente von Fall zu Fall zurückgreifen.

Deshalb wird nachfolgend kurz auf die sogenannte transformative Führung (Burns 1978, Baas 1985) eingegangen, die u.a. von Podsakoff oder von Conger/Kanung weiterentwickelt wurde.

Die Verhaltensweisen einer transformationalen Führungskraft lassen sich basierend auf der Theorie von Baas in vier Kategorien unterscheiden, wobei die ersten beiden auch als „Charisma“ eines Führenden bezeichnet werden:

1. Vorbildfunktion (idealized influence): Die Führungskraft dient den Mitarbeitern als menschliches und fachliches Vorbild. Sie wird als integer und glaubwürdig wahrgenommen.
2. Inspirierende Motivation (inspirational motivation): Mit einer inspirierenden Vision steigert die Führungskraft die Motivation ihrer Mitarbeiter. Dadurch wird Sinn und Bedeutung der Aufgaben verdeutlicht und das Engagement der Mitarbeitenden angeregt.
3. Intellektuelle Anregung (Intellectual stimulation): Die Führungskraft spricht die kreativen und innovativen Fähigkeiten der Mitarbeiter besonders im Hinblick auf die konstruktive Optimierung und Hinterfragung von Arbeitsprozessen und Organisationsstrukturen an.
4. individuelle Unterstützung (individualized consideration): Im Rahmen der individuellen Personal-entwicklung wird durch die Führungskraft eine gezielte Entwicklung der Fähigkeiten und Stärken der Mitarbeiter vorangetrieben. Durch Erkennen der Mitarbeiterbedürfnisse stellt sich die Führungsperson als „consultant, coach, teacher and mother figure“ (Bass, 1985) dar und verstärkt so die Motivation bzw. stärkt das Selbstvertrauen der Mitarbeiter.

Die kurzen Beschreibungen zeigen hier auf, dass sich dieser Führungsstil, besonders der ersten drei Kategorien, situativ besonders erfolgreich in den Hochschulkernbereichen Forschung und Lehre anwenden lässt.

Ein weiteres einsetzbares Instrument der Führung einer Hochschule ist die zielgerichtete Verwendung von Symbolen – die symbolische Führung (Neuberger 2002). Da Macht als solche nicht erkennbar ist, da sie nicht materiell ist, braucht sie Mittel oder Medien um erkennbar zu werden. Sie muss buchstäblich vermittelt und bezeichnet werden. Und als Mittel oder Medien spielen Symbole eine herausragende Rolle. Sie haben eine übertragene und damit über sich hinausweisende Bedeutung. Sie stellen einen Verweisungs- und Verdichtungszusammenhang her, der allerdings kulturabhängig ist und vom Adressatenkreis und seiner Sozialisations- bzw. Kulturerfahrung dechiffriert werden muss. Symbole sind nach Neuberger konkrete Sachverhalte, wie z.B. Geschichten, Grundsätze, Sprachregeln, Zeremonien, Traditionen, Statussymbole, Architektur oder Arbeitsbedingungen mit übertragener Bedeutung. Durch Symbole wird auf etwas anderes, unsichtbares, nicht gegenständliches oder nicht präsent verweisen. "Ein Symbol ist somit ein Sinnbild". Grundlagen von Führung sind nach der Definition von Steinmann Macht und Autorität. Führung soll deshalb Unsicherheit bewältigen und gleichzeitig ein Unsicherheitsfaktor sein. Damit können Macht und Autorität den Geführten demonstriert werden. Dies zeigt sich zum einen im personales Handeln, das nie so berechenbar ist, wie das Funktionieren einer Maschine. Zum anderen haben Führungskräfte einen Machtvorsprung, dessen Grundlagen, Stärke, Wirkungskraft und Umfang nicht exakt abschätzbar sind. Von dem die Führungskräfte oft selber nicht wissen wie ihre wirkungsvoll, stark und dauerhaft sie sind. Deshalb greifen sie zu dem Kunstgriff der Symbolik, des Zeigens und Verbergens. Macht wird demonstrativ gezeigt und durch eine Reihe von Insignien (Dienstwagen, Büroausstattung, Kleidung ...) manifestiert. Es wird gezeigt, dass der Vorgesetzte das Recht und die Fähigkeit zur Letztentscheidung bis zur totalen Durchsetzung hat. Gleichzeitig ist aber unklar, wie weit die Führungskraft wirklich gehen würde oder gehen könnte, wenn es zur Konfrontation kommen würde. Die Adressaten werden im Unklaren gelassen, was passieren würde, wenn sie die Entschlossenheit testen würden. Es gibt folgende Möglichkeiten:

1. Die Führungskraft simuliert ihre Machtdurchsetzung, sie täuscht die Beteiligten über Umfang und Stärke ihrer Durchsetzungsmöglichkeiten, die sie gar nicht besitzt

2. Die Führungskraft dissimuliert indem sie verleugnet, dass bestimmte Absichten, Bereitschaften oder Fähigkeiten vorhanden sind, obwohl sie diese Möglichkeiten hat und zur Machtdurchsetzung jederzeit einsetzen kann.

In diesem Wechselspiel zwischen Offenlegen und Verbergen liegt die Kunst der symbolischen Führung, ihre Mehrdeutigkeit, sie produziert absichtlich Rätsel und Geheimnisse um die Adressaten im Unklaren über die Möglichkeiten und Absichten zu lassen und versucht diese Ungewissheitszonen zu gestalten und zu kontrollieren. Die symbolische Führung lässt Deutung zu und entzieht sich kurz danach der Deutung wieder. Es bedarf der Interpretation und es bleibt Zweifel und ein Rest von Unsicherheit ob die Interpretation gesteuert und inszeniert ist, also mit Deutungs- und Regieanweisungen versehen ist oder dem Zufall überlassen wurde.

Die Leitung einer Hochschule muss sich deshalb damit abfinden, dass sie mit vielschichtigen Anforderungen konfrontiert wird. Sie wird in ihrem Führungsverhalten gefordert im Spannungsfeld der Flexibilität und des Wandels, wie auch als Garant für Stabilität und Kontinuität zu handeln. In der zweiten Dimension werden auch noch die Integration nach Innen und die Anpassung nach Außen von ihr verlangt (Steinmann/Schreyögg 2005). Es gibt nicht den einen richtigen Führungsstil – es gibt nicht das eine richtige Führungsinstrument.

Die Aufgaben von Hochschulleitungskräften beinhalten gegenläufige Aufgabenbestandteile, die sich nicht auf einen schlüssigen Nenner bringen lassen. Sie müssen, je nach Anforderung, Innovator oder Koordinator sein. Als Innovatoren sollen sie Umweltentwicklungen vorwegnehmen und die Organisation auf den Wandel ausrichten. Gleichzeitig sollen in der Rolle als Koordinator Strukturen und Abläufe verbessert und die Einhaltung von Standards und Routinen sichergestellt werden. In der Rolle als charismatische Führungspersönlichkeiten sollen sie Vorbilder, Motivatoren und Förderer sein.

Da in den verschiedenen Leistungsprozessen unterschiedliche Anforderungen und Erwartungen bestehen bleiben Führungsdilemmata (Neuberger 2002) nicht aus. Ein Beispiel: Einerseits soll die entlastende Wirkung von (gedanken- und kritiklos befolgten) Vorschriften, Routinen und Ritualen eingesetzt werden. Andererseits soll zum ständigen Mitdenken, zur Reflexion, Verbesserung und zum Reagieren auf schwache Frühwarnsignale aufgefordert werden.

Mit den herkömmlichen Führungsstilansätzen lässt sich dem nicht beikommen. Es wird ein breites, zum Teil widersprüchliches, Portfolio von Verhaltenspotentialen und Führungsverhalten benötigt. Aus diesem kann dann, je nach Bedarf, die richtige Verhaltensweise genutzt werden.

Gleichzeitig muss es der Führungskraft gelingen, die Widersprüchlichkeiten im eigenen Verhalten so darzustellen und (auch sich selbst gegenüber) so zu begründen, dass sie noch in einem hinreichenden Maße Integrität und Glaubwürdigkeit gegenüber den Geführten und sich selbst gegenüber besitzt.

Ob die anvisierten Leitungsziele letztlich erreicht werden und Führungsarbeit erfolgreich und wirksam ist, sollte sich an definierbaren bzw. messbaren Merkmalen aufzeigen lassen. Hier bieten sich beispielsweise die Merkmale und Indikatoren einer guten Hochschulorganisation (in Anlehnung an Zech 2010) an:

- Klare Ziele: konsistente Ziele in Hinblick auf Inhalt, Vision, Motivation, pädagogische und inhaltlich Leitziele
- Corporate Identity: Vorstellung über eine eindeutige Unternehmensidentität, Leit-bild, abgestimmtes Corporate Design und Corporate Communication
- Bedarfsorientierung: Lern- und Forschungsbedürfnisse aufnehmen, bedarfsgerechte Angebote generieren, Innovationen entwickeln
- Schlanke Prozesse und Strukturen: Strukturen und Prozesse auf kooperative Leistungserbringung, unter Beachtung von Effizienz und Effektivität, ausrichten
- Gelungenes Forschen und Lernen: alle Prozesse und Tätigkeiten dienen diesem Ziel und unterstützen es. Die Gesamtheit ist die Summe der Einzelleistungen. Ausrichtung auf lebenslanges Lernen und lernende Organisation
- Überprüfte Erfolge: systematische Kontrolle, Reflexion und Bewertung von Erfolg und Prozess
- Lehr-, Lern- und Forschungsunterstützende Infrastruktur: Räume und Ausstattung, Versorgung, Zeit- und Stundenpläne, Familienfreundlichkeit,
- Professionelles Personal: Qualifikation und Kompetenz, Personalentwicklung, Fortbildungsmöglichkeiten, beteiligungsorientierte Personalführung, zukunftsweisende Personalpolitik
- Gestaltete Austauschprozesse: Gestaltung der Austauschprozesse zwischen Hochschule und den verschiedenen Umwelten, z.B. Markt. Hochschulmarketing, als eine generelle Denkhaltung und Handlungspraxis aller Mitarbeitenden
- Kundenorientierung und Kundenkommunikation: strategische, strukturelle und kulturelle Ausrichtung auf die Kundengruppen (z.B. Studierende, Drittmittelgeber, öffentliche Hand, Praxispartner usw.). Dialogische Kommunikation unter Beachtung des Customer

Value. Erhalt des Vertrauens des Kunden auf den Wert und die Qualität der Bildungsdienstleistung

- Ergebnisorientierte Steuerung: Errichtung eines hochschulspezifischen Controllings für die Navigation und strategische Planung
- Zukunftsausrichtung: strategische Positionierung in einer schnelllebigen und sich ständig wandelnden Umwelt. Weiterentwicklung von Kompetenzen im Hinblick auf zukünftige Herausforderungen.

Für eine Führungskraft an einer Hochschule gelten aber keine anderen Kriterien und Bewertungsmaßstäbe als in einem Wirtschaftsunternehmen oder der öffentlichen Verwaltung. Auch der Hinweis, dass Hochschule ganz anders ist, kann dafür keine Vorwand oder Entschuldigung für ein wirkungsloses und glückloses Führungshandeln sein. Es gilt die Grundregel, die Peter Drucker allen Führungskräften und Managern empfohlen hat: "Efficiency is doing the thing right. Effectiveness is doing the right thing." So wahr dieser Satz ist, so lässt er offen: Was sind eigentlich die richtigen Dinge? Wie gehen wir sie an? Die Antworten da-rauf erhalten wir oftmals erst rückblickend bei der Betrachtung Ergebnisse unseres Führungshandelns.

Literatur:

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Burns, J. MacGregor (1978): Leadership. New York: Harper & Row.

Dorando, Max/Symanski, Ute (Hrsg.) (2013): Führungspraxis in Forschung und Lehre. Lemmens

Gabler (2014): <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78154/fuehrung-v7.html> v. 22.07.2014

Kerbst, Renate (2014): Berufungsgespräche erfolgreich führen. Lemmens

Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph (2005): Strategisches Management. Schäffer
Poeschel

Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. UTB

Nickel, Sigrun (2012): Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für
die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen, in: Wilkesmann, Uwe/Schmid,
Christian(Hrsg.): Hochschule als Organisation. VS Verlag

Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2005): Management. Gabler

Zech, Rainer (2010): Handbuch Management in der Weiterbildung. Belz

Bisher erschienene Beiträge:

1. Brendebach, Christine: Die Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements angesichts der demographischen Herausforderungen
2. Sommer-Himmel, Roswitha: Wohin bilden wir unsere Kinder? Eltern und Kita unter Druck – wenn Anforderungen und Erwartungshaltungen kollidieren
3. Kranenpohl, Uwe: Die neue Grundordnung der Evangelischen Hochschule Nürnberg
4. König, Joachim: Nachhaltigkeit in der Sozialen Arbeit – Konzeptionelle, praktische und empirische Implikationen aus pädagogischer Sicht
5. Städtler-Mach, Barbara: Grenzen und Verletzlichkeit im Alter
6. Füglein, Kurt: Hochschule ist anders
7. Schellberg, Klaus: Von der Pionierzeit zur Konsolidierung – ein Abriss der Entwicklung des Sozialmanagements
8. Kaltschmidt, Corinna: Habe Fragen, suche Antworten! Die Geschwisterbeziehung in Familien mit Kindern ohne und mit Behinderung