

Exzellenzinitiative

Ohne professionelle Führung wird der Wandel an Hochschulen und Forschungseinrichtungen nicht gelingen.



ALIN ADOMEIT

Egon Zehnder International, Frankfurt
alin.adomeit@ezi.net



NORBERT SACK

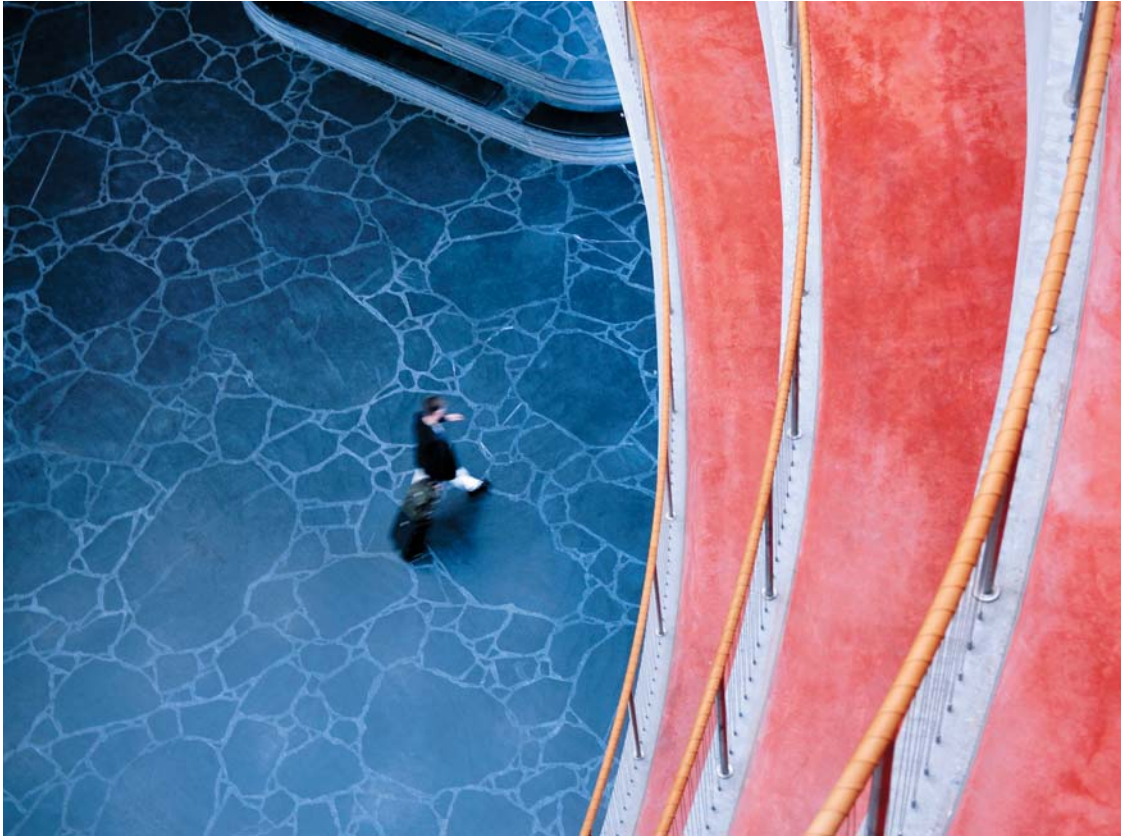
Egon Zehnder International, Berlin
norbert.sack@ezi.net

Das Ziel ist kein geringeres, als Wissenschaft und Lehre auf ein international wettbewerbsfähiges Niveau zu bringen und sie dort zu halten – bei effektivem Einsatz der vorhandenen Ressourcen. Keine leichte Aufgabe. Zumal einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren in diesem Wandlungsprozess, die professionelle Auswahl und Weiterentwicklung der Führungskräfte, derzeit noch wenig entwickelt ist.

LANGE ZEIT folgte die Personalauswahl für Führungspositionen an vielen deutschen Unis und Wissenschaftseinrichtungen ihren sehr eigenen Gesetzen. Deren besonderes Kennzeichen war: ein undurchsichtiger Auswahlprozess. Und ein interner Kandidat, der oft schon vor Beginn der offiziellen Stellenausschreibung feststand. Nicht selten aber wurde auch ein Kollege auf die zu besetzende Position gedrängt, weil sich sonst niemand fand, der für eine eher mäßige Bezahlung seine Forschung aufgeben und im Rampenlicht der Öffentlichkeit stehen wollte. Ob die ausgewählte Führungskraft – der Rektor einer Universität, der Präsident einer Forschungsgesellschaft oder der Direktor eines wissenschaftlichen Instituts – qualitativ gute Arbeit leistete, wurde später in aller Regel nicht erhoben.

Mehr Autonomie beflügelt den Wettbewerb

Heute hat sich vieles geändert – zumindest an den Rahmenbedingungen in der deutschen Wissenschaftslandschaft. Besonders den Hochschulen wurden in den vergangenen Jahren in unterschiedlichem Umfang deutlich mehr Freiheiten gewährt, etwa was die Auswahl ihrer Studenten, die Erhebung von Studiengebühren oder die Verwendung von Geldern angeht. Diese größere Autonomie soll eine Antwort sein auf den gestiegenen nationalen wie internationalen Wettbewerb um Forschungsleistungen, Gelder und Studenten. Und sie hat diesen Wettbewerb zugleich beflügelt. Mehr als je zuvor geht es



für die deutschen Wissenschaftseinrichtungen – sowohl für die deutschen Universitäten als auch für die vier großen Forschungsgesellschaften, die Max-Planck-Gesellschaft, die Fraunhofer-Gesellschaft, die Helmholtz-Gemeinschaft und die Leibniz-Gemeinschaft – darum, ihr Können unter Beweis zu stellen. Am Ende soll der steigende Wettbewerb dazu führen, dass die Forschungseinrichtungen effizienter wirtschaften und gleichzeitig trotz des Geburtenrückgangs Qualität und Output ihrer Ergebnisse erhöhen.

Wissen ist schwer zu managen

Noch ist nicht sicher, ob und wie gut es den Forschungseinrichtungen gelingen wird, die an sie gerichteten Erwartungen zu erfüllen. Was jedoch schon heute feststeht: Ohne geeignetes Personal kann es nicht funktionieren. Schließlich ist eine Führungsaufgabe in einer Wissenschaftseinrichtung in mancher Hinsicht komplexer als beispielsweise in einem mittelständischen Unternehmen.

Das liegt zum einen an den oft noch reflexhaften Vorbehalten vieler Hochschulbediensteter gegenüber dem Thema Führung und der größeren Anzahl an Freiheitsgraden, die sie besitzen. Das liegt aber auch an einer mangelnden bis nicht vorhandenen Vorbereitung vieler Führungskräfte auf ihre Aufgabe. Und das liegt nicht zuletzt an äußeren Gegebenheiten: Manager in universitären wie auch außeruniversitären Wissenschaftseinrichtungen müssen mehr Zielwelten bedienen als ihre Kollegen in den Unternehmen – angefangen bei den

Studenten über die akademische Gemeinschaft und die Öffentlichkeit bis hin zu Politikern und verschiedenen, weitestgehend autonomen Interessenvertretern innerhalb der eigenen Organisation, die häufig auch noch große Mitspracherechte genießen.

Auch müssen die Manager an den Hochschulen mit sehr viel weniger Anreiz- und Sanktionsmöglichkeiten führen, als in der privaten Wirtschaft üblich: Die Gehälter der öffentlich Bediensteten sind festgelegt und eher niedrig. Es gibt nur begrenzt Möglichkeiten für Bonusvereinbarungen. Entlassungen sind aufgrund des oft hohen Kündigungsschutzes in vielen Fällen nicht möglich. Erschwerend kommt hinzu, dass in den meisten Hochschulen mit dem Dekanat jene Hierarchiestufe, die in Unternehmen klassischerweise das mittlere Management bildet, keine ausprägt operative ist. So fällt es deutlicher schwerer, Veränderungen in die Organisation zu übersetzen.

Unter diesen Umständen einen Wandel zu gestalten ist doppelt schwer, zumal er nun auf allen Organisationsebenen kumuliert und am besten in Höchstgeschwindigkeit vollzogen werden soll. Die Hochschulen müssen sich über alternative Finanzierungsmöglichkeiten Gedanken machen; sie müssen Öffentlichkeitsarbeit betreiben und zu einer Marke werden. Sie müssen strategische Entscheidungen über ihre Positionierung treffen. Und sie müssen ihr Controlling modernisieren, effizient wirtschaften lernen und gleichzeitig den Wissenschaftlern die nötige Freiheit für grundlegende Forschung ermöglichen.

Wie wichtig das Thema Führung in diesem Zusammenhang ist, dringt immer mehr ins Bewusstsein der Verantwortlichen. Deutlich wird es auch an einer wachsenden Bereitschaft, professionelle Hilfe bei der Suche und Auswahl von Führungskräften in Anspruch zu nehmen. Egal ob derzeit an der Freien Universität Berlin in Folge des Exzellenzwettbewerbs neue Direktoren für die strategischen Zentren gesucht werden oder in einem Helmholtz-Zentrum ein neuer wissenschaftlicher Vorstand: Die zuständigen Gremien erkundigen sich extern nach möglichen Kriterien, nach denen die Qualität von Bewerbern bewertet werden könnte. Häufig suchen sie auch, nachdem sie eine erste Einschätzung von möglichen Kandidaten gewonnen haben, parallel nach einer Zweitmeinung. Und manche Institution, wie etwa eine süddeutsche Universität, versucht mit externer Expertise zu klären, warum sich nur neun Kandidaten melden, wenn sie ihre Rektorenstelle ausschreibt. Gibt es nicht mehr Kandidaten auf dem Markt? Und: Wie kann man latent interessierte Kandidaten motivieren, ihren Hut in den Ring zu werfen?

Professionelle Personalentwicklung

Die Forschungseinrichtungen haben sich auf den Weg hin zu einem professionelleren Umgang mit dem Thema Führung gemacht. Doch es ist derzeit noch nicht mehr als ein erstes Experimentieren. Die deutlich langfristige und strategisch wichtigere Aufgabe – die Auswahl, den Einsatz und die Entwicklung der Führungskräfte für den Wissenschaftsbetrieb systematisch zu betreiben – gleicht noch einem weitgehend unbestellten Feld.

Junge Akademiker, die ihre Arbeit nach dem Studium an einer Forschungseinrichtung beginnen, planen in aller Regel eine Laufbahn als Forscher bzw. Hochschul-lehrer. Meist nur über Zufälle rutschen sie in Führungspositionen. Das ist insofern ein Problem, als es un-vorbereitet geschieht, die Arbeit als Manager in einem Wissenschaftsbetrieb zugleich jedoch andere Fähigkeiten als die eines Wissenschaftlers verlangt.

Wie führt man ein Team? Wie kommuniziert man den unterschiedlichen Stakeholdern strategische Entscheidungen? Wie plant man die Personalentwicklung? Insbesondere die Veränderungskompetenz muss bei Führungskräften im Wissenschaftsbetrieb künftig stark ausgeprägt sein.

Die Einsicht, dass die besten Köpfe nicht nur für die Forschung, sondern auch und vor allem für das Management gewonnen werden müssen, ist im Wissen-

schaftsbetrieb mittlerweile vorhanden. Für die Forschungseinrichtungen wird es daher in Zukunft darum gehen, in einem ersten Schritt ihren Bedarf an Führungskräften zu ermitteln, ein Bewusstsein bei ihren Mitarbeitern für die unterschiedlichen Karrierewege zu schaffen und die Akzeptanz für das Berufsbild des Wissenschaftsmanagers zu erhöhen. So können die jüngeren Wissenschaftler möglichst früh, etwa um das 35. Lebensjahr, ein Gespür dafür entwickeln, wo ihre größere Begabung liegt – in der wissenschaftlichen Arbeit oder im Management. Die weitere Aufgabe der Organisation wäre es, diese Begabungen zu fördern und geeignete Mitarbeiter mit Hilfe von gezielter Personalentwicklung auf ihre Führungsaufgaben vorzubereiten.

Dazu gehört es auch, sich externen Kandidaten mehr zu öffnen und das Recruiting zu professionalisieren. Gleichzeitig sollten die Managementleistungen der aktiven Führungskräfte fortlaufend evaluiert werden. Dabei sollten nicht allein die rein fachlich-wissenschaftlichen Qualitäten im Mittelpunkt stehen. Ziel wäre es, immer mehr über die erfolgskritischen Fähigkeiten, die für die einzelnen Führungsaufgaben in der jeweiligen Institution entscheidend sind, zu erfahren. Die Passgenauigkeit zwischen den Anforderungen einer Position und dem Profil des Inhabers dürfte so langfristig immer besser werden.

DIE AUTOREN

DR. ALIN ADOMEIT ist seit 2003 Beraterin bei Egon Zehnder International. Sie berät Klienten aus dem Bereich der Pharmaindustrie, der Medizintechnik und Biotechnologie. Selbst ursprünglich Ärztin im universitären Bereich, ist sie auch für öffentliche Auftraggeber, insbesondere Krankenhäuser und Hochschulen, tätig.

DR. NORBERT SACK trat 2001 in das Berliner Büro von Egon Zehnder International ein und ist Mitglied der Industrial Practice. Als ehemaliger Physiker in der Forschung liegt ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit heute in der Beratung von wissenschaftlichen Einrichtungen. Darüber hinaus führt er nationale und internationale Management-Appraisal-Projekte durch.