

# „Die Universität vorantreiben“

## Führungspraktiken aus Sicht der Präsidenten

| BERND KLEIMANN | Ein Baustein des New Public Management ist die Stärkung der universitären Leitungsebene. Weitgehend unbekannt ist, wie Universitätspräsidenten ihre Leitungspraxis wahrnehmen. Wie üben sie im Kontext von Reformprojekten Einfluss aus? Welche Rollen schreiben sie sich zu? Zwei Dutzend Interviews mit Leitern deutscher Universitäten geben Aufschluss.

Die Präsidenten der untersuchten Grundgesamtheit (deutsche Universitäten ohne Spezialhochschulen) sind in der Regel männlich, fast ausnahmslos Professoren und verfügen zumeist über Leitungserfahrung als Dekan und/oder Vizepräsident. Für das Präsidentenamt ist somit nicht nur der Professorenstatus, sondern auch Führungserfahrung faktische Voraussetzung. Etwa zwei Drittel der Leiter waren bereits zuvor an der von ihnen geleiteten Universität tätig, ein Drittel stammt von außen.

### Ausgeprägte Gestaltungslust

Die interviewten Präsidenten beschreiben ihren Weg ins Amt nicht als Resultat einer gezielten Karriereentscheidung: „Ich habe nicht daran gedacht, Präsident zu werden am Anfang“. Die Präsidentschaft ergibt sich vielmehr „ziellos“ als pfadabhängige Fortsetzung des Engagements in der akademischen Selbstverwaltung. So wird die Übernahme der Leitungsposition zu einem Widerfahrnis stilisiert, dem nicht selten ein „Pflichtgefühl gegenüber der Universität“ zur Seite tritt: „Da wird man sozusagen gezogen und geschoben“, „geschubst [...] von den anderen.“ De facto beruht die Annahme eines Wahlamtes

natürlich auf einer aktiven Entscheidung, für die der Wille zur Gestaltung das Hauptmotiv darstellt. Es geht darum, die Universität durch Strukturentscheidungen mit zu verändern, „voranzutreiben“, „nach vorne zu bringen“.

### »Die Übernahme der Leitungsposition wird zu einem Widerfahrnis stilisiert.«

Ein Präsident erläutert: „Ich kann die Hochschule weiterentwickeln, ich kann die Hochschule aufstellen, ich kann die Hochschule ja schon formieren. [...] ich kann bestimmte Stärken rausarbeiten, die kann ich unterstützen. In dem Sinn ist es schon ein Gestalten.“ Die Gestaltungslust wird dabei durch sichtbare Interventionserfolge genährt: „Es ist für mich persönlich eine Befriedigung zu sehen, dass sich Strukturen erfolgreich verändern, dass Rahmenbedingungen verbessert werden.“

### Einflussreiche Mitstreiter notwendig

Die Verwirklichung struktureller Reformen erfolgt jedoch nicht im Alleingang. Vielmehr müssen die Präsidenten zu-

nächst einmal genügend einflussreiche Mitstreiter gewinnen. Diese finden sich primär im Kreis des Präsidiums, dessen Loyalität als zwingende Voraussetzung für erfolgreiche Führungsarbeit geschildert wird. Sofern die Präsidiumsmitglieder ihr Placet nicht verweigern, werden sukzessiv weitere Kreise in der Universität einbezogen. Für die Kommunikation von Reformideen ist dabei zweierlei ausschlaggebend: der richtige Zeitpunkt und eine adäquate Entscheidungsvorbereitung. Die Bekanntgabe von Reformplänen darf nicht zu früh erfolgen, denn: „So eine Universität, das ist eine Klatschbude ohne Ende. Da verselbstständigen sich einzelne Gedanken.“ Die hochschulöffentliche Diskussion noch unfertiger, heikler Ideen verbietet sich, „weil sonst jede Lösungsoption vorher zerredet wird“. Andererseits darf man beispielsweise den Senat aber auch nicht zu spät ins Bild setzen, „damit sich keiner darüber beschweren kann, von nichts gewusst zu haben“.

Neben dem Timing ist die Art der Entscheidungsvorbereitung wichtig. Eine vielerorts geübte Praxis zur Vorbereitung von Reformen ist die – häufig durch den Präsidenten selbst vorgenommene – Einsetzung von informellen Arbeitsgruppen. In diesen Think Tanks und Expertenrunden arbeiten Leistungsträger und Fachleute mit Vertretern der akademischen Selbstverwaltung (z.B. Senatoren, Dekanen) zusammen, was zur sachlichen wie institutionellen Legitimation beiträgt. In den offiziellen Gremien haben die Empfehlungen solcher Arbeitsgruppen, obwohl sie nicht bindend sind, Gewicht. Entsprechend kommt der Auswahl der Mitglieder zentrale Bedeutung zu. Dabei achtet man darauf, dass gesetzte Kandidaten sowohl fachkompetent als auch willens

### AUTOR

Dr. Bernd Kleimann ist wissenschaftlicher Projektleiter in der Abteilung HIS-Hochschulentwicklung im Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) in Hannover und Lehrbeauftragter an der Leibniz Universität Hannover.



Leitungspraktiken		
Beobachtung (Informationsgewinnung und -verarbeitung)	Interaktive Einflussnahme (über direkte Kommunikation)	Kontextsteuerung (über Handlungskontexte)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– direkte Beobachtung durch den Präsidenten</li> <li>– indirekte Beobachtung durch Beobachter zweiter Ordnung</li> <li>– medienvermittelte Beobachtung über Verbreitungsmedien</li> <li>– kombinierte Beobachtung Synthese der übrigen Formen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– aktionaler Einfluss Initiierung von Handlungen durch formale Weisung bzw. informelle Kommunikationen (von der Drohung bis zur Bitte)</li> <li>– kognitionaler Einfluss persuasive/argumentative Modifikation von Überzeugungen</li> <li>– emotionaler Einfluss Beeinflussung von Affekten und Stimmungslagen</li> <li>– relationaler Einfluss Gestaltung von sozialen Beziehungen/Netzwerken</li> <li>– repräsentationaler Einfluss Repräsentation der Universität und ihrer Identität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Konstellationen Einrichtung informeller Gremien, Arbeitsgruppen, Think Tanks</li> <li>– Personal Berufung von Professoren</li> <li>– Prozeduren Festlegung von Verfahrensregeln</li> <li>– Ressourcen Allokation monetärer und nicht-monetärer Ressourcen</li> <li>– Reorganisation Änderung der „Organisation der Organisation“ (N. Luhmann) (Synthese der übrigen Formen)</li> </ul>

sind, kontroverse Reformideen ernsthaft zu prüfen.

### Leitungspraktiken

Betrachtet man die von den Präsidenten geschilderten Leitungspraktiken im Überblick, lassen sich drei Haupttypen differenzieren (s. auch Abbildung):

Beobachtung meint das Gewinnen und Prozessieren von Informationen. Ihr kommt aufgrund des Informationsgefälles zwischen Leitung und operativer Ebene basale Bedeutung zu. Bei der direkten Beobachtung sammelt der Präsident eigene Eindrücke – beispielsweise in den zahlreichen Gesprächen und Sitzungen, die seinen Arbeitsalltag bestimmen. In Arenen, zu denen er keinen Zugang hat, kann er auf formale oder informelle Beobachter zweiter Ordnung zurückgreifen. Medienvermittelt ist die Informationsgewinnung über Daten und Zahlen aller Art – von der Drittmitelstatistik bis zum Evaluationsgutachten. Meist werden die drei Beobachtungsformen in der kombinierten Beobachtung zusammengeführt.

Bei der interaktiven Einflussnahme wirkt der Präsident über kommunikative Akte auf sein Gegenüber ein. Aktionale Praktiken sind darauf angelegt, Akteure zu einem Handeln zu bewegen. Die Spielräume formaler Machtausübung über Weisungen sind allerdings durch die (Mit-)Entscheidungsrechte anderer Organe sowie durch informelle Normen und Widerstandspotenziale beschränkt: Eine Entscheidung gegen den manifesten Widerstand der Professorenschaft erfolgt daher als ultima ra-

tio: nur im Ausnahmefall, bei sachlicher Dringlichkeit und partieller sozialer Akzeptanz kann top-down „durchregiert“ werden. Als Ersatz für die fehlende formale Macht kommen daher informelle Einflusspraktiken zum Einsatz, die von „autoritativen Ratschlägen“ (A. Wiesner) über informelle Drohungen und Tauschgeschäfte bis zur schlichten Bitte reichen.

Mit kognitionalen Praktiken versuchen die Leiter, Überzeugungen relevanter Akteure umzumodeln. Dabei gilt für die Universität als wissenschaftliche

### »Eine Entscheidung gegen den manifesten Widerstand der Professorenschaft erfolgt nur im Ausnahmefall.«

Expertenorganisation eine Art Begründungspflicht: „An einer Universität funktioniert nichts, [...] was nicht begründbar und nachvollziehbar ist.“ Dies schließt freilich den geschickten Rückgriff auf persuasive und manipulative Techniken nicht aus. Emotionale Praktiken dagegen fokussieren auf die Affektlage von Einzelakteuren und Gremien, um eine für Reformanliegen günstige Stimmung zu erzeugen, relationale Praktiken (wie der gezielte Aufbau von Netzwerken) dienen dazu, soziale Beziehungen aktiv zu gestalten. Durch repräsentationale Praktiken formen und artikulieren Präsidenten die identitätsprägenden Selbstansprüche ihrer Universität, indem sie z. B. Erfolge narrativ

herausstreichen oder sich selbst als Vorbild inszenieren.

Im Falle der Kontextsteuerung übt die Leitung über die Rahmenbedingungen des Handelns Einfluss aus. Die konstellative Einflussnahme bedient sich – wie geschildert – der strategischen Zusammensetzung von Arbeitsgruppen, während bei der Personalstruktur die Berufung von Professoren im Mittelpunkt steht. Prozeduraler Einfluss wird über formale und informelle Verfahrensvorschriften ausgeübt; er kann sich mit der Verteilung von Ressourcen verbinden – so z.B. bei der kennzahlengestützten Mittelvergabe. Der reorganisationsale Umbau der „Organisation der Organisation“ (N. Luhmann) schließlich betrifft alle genannten Strukturkomponenten.

Ausschlaggebend für diese Leitungspraktiken ist der Eigensinn der deutschen Universität als einer „multiplen Hybridorganisation“. Sie spannt nicht nur die beiden konkurrierenden Zweckprogramme Forschung und Lehre zusammen, sondern ist bezüglich aller wesentlichen Strukturen (wie Mitgliedschaftsbedingungen, Aufgabenstellung, Weisungs- und Mitspracherechte) durch historisch gewachsene Spannungen und Widersprüche gekennzeichnet – und insofern in multipler Weise hybrid angelegt.

### Kollegiale Entscheidungskultur

Dies prägt auch die kollegiale Entscheidungskultur der Universität, die in den

Interviews in Form eines informellen Nichtangriffspakts (U. Schimank), eines Konsens- und eines Partizipationsprinzips hervortritt. Der Nichtangriffspakt fordert reziproken Einflussverzicht; er kann deskriptiv als schadensvermeidende Präventivstrategie des Präsidenten angesichts drohender Widerstandspotenziale der Professoren, normativ aber auch als Respekt gegenüber der professoralen Autonomie gedeutet werden: Der Präsident ist einerseits nicht so mächtig, dass er Entscheidungen einfach „durchdrücken kann“, er strebt dies – der Kollegialitätsnorm folgend – im Regelfall aber auch gar nicht an.

Das Konsensprinzip ist eine Steigerungsform des Nichtangriffsprinzips; es verlangt, dass bei Meinungs- und Interessensdifferenzen nur entschieden werden darf, wenn sich ein kleinster gemeinsamer Nenner findet: der „berühmt berüchtigte Minimalkonsens“. Konsens meint dabei weniger Meinungskonvergenz aufgrund geteilter Gründe als vielmehr einen alle Seiten zufriedenstellenden Kompromiss – z.B. zwischen Präsidium und Senat: „[...]

wir haben einen Zwang zur Kooperation. Und dieser Zwang zur Kooperation führt eigentlich dazu, dass man, wenn man sich nicht wechselseitig blockieren will, immer auf der Suche nach Konsensen ist.“

Das Partizipationsprinzip schließlich hält die Präsidenten – die ja in der Regel selbst Professoren sind – dazu an,

### »Das Konsensprinzip ist eine Steigerungsform des Nichtangriffsprinzips.«

ihre Kollegen zu respektieren, indem sie diese jenseits formaler Mitentscheidungsrechte an wichtigen Entscheidungen beteiligen. Wiederkehrend wird betont, dass man vor allem die „Leistungsträger“ und „Meinungsführer“ „mitnehmen“ muss, um sachlich tragfähige Entscheidungen sicherzustellen und Mitwirkungsansprüche zu erfüllen.

#### Die richtige Balance

An den Rollenselbstbeschreibungen der Präsidenten schließlich lässt sich die

Spannung zwischen managerialen und kollegialen Erwartungen gegenüber der Universitätsleitung ablesen. Auf der einen Seite charakterisieren sich die Leiter als „Macher“, „Gestalter“, als „Motor für Veränderungen“, deren Aufgabe es ist, die Universität in Bewegung zu versetzen. Auf der anderen Seite beschreiben sie sich als „Mittler“, „Mediatoren“ und „Moderatoren“, die für sozialen Zusammenhalt sorgen. In ihrer Führungspraxis müssen die Präsidenten beides ausbalancieren: Sie können die Universität nur dann nachhaltig verändern, wenn sie zugleich den kollegialen Erwartungen in ausreichendem Maße entgegenkommen.

*Grundlage des Beitrags ist ein 2010-2013 von der DFG gefördertes Forschungsprojekt („Universitätspräsidenten als institutional entrepreneurs“), das von der Leibniz Universität Hannover (Prof. Dr. E. Barlösius, N. Bieletzki) und dem Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung HIS-Hochschulentwicklung (vormals HIS GmbH) durchgeführt worden ist.*