

Sabina Fleitmann

## Verwalten oder Gestalten?

Ein freundlich-kritischer Blick auf die Führungswelt in Fachbereichen, Studiengängen & Co.



*Hochschulen sind keine Monolithen. Aus mehreren Bausteinen aufgebaut, müssen alle Teile funktionieren, damit das Ganze Erfolg hat.*

*Foto: Helene Souza/pixelio*

**Heute ist mehr denn je die Sicht auf das gesamte und zunehmend wachsende Arbeitsvolumen in Hochschulinheiten, also Fachbereichen, Studiengängen, Instituten und einzelnen Fächern, vonnöten; unter Einbeziehung aller Akteure und vielfältiger Aufgabenfelder eine besondere Herausforderung an diejenigen, die diese Einheiten leiten. Der vorliegende Artikel fokussiert deshalb exemplarisch auf die Führung von und in Fachbereichen und anderen Einheiten der zweiten Ebene.**

Wie sind diese Einheiten zu organisieren und zu lenken, und zwar vor allem aus der selbstverwaltenden Perspektive? Die nachfolgende Darstellung beschränkt sich vor allem auf den Aspekt der Organisation von Lehre (und nicht der Forschung). Sie speist sich aus dem Austausch mit Führenden in Fachbereichen. Der Artikel beleuchtet das Thema aus zwei verschiedenen Perspektiven: einerseits mit dem Blick der Organisationsberatung von außen, andererseits mit dem Blick des Lehrbeauftragten von innen.

### Herausforderungen

Vor welchen Herausforderungen steht Führung an Hochschulen heute? Selbstverständlich beschränkt sich Hochschulführung nicht mehr allein auf die Hochschulleitung, sondern ist inzwischen auch für die nachgeordneten Einheiten zunehmend wichtig. Das hängt mit diversen Entwicklungen der letzten beiden Jahrzehnte zusammen, stichwortartig mit den Begriffen Hochschulreform, Bologna, Öffnung, Selbstverantwortung und Autonomie, Budgetierung etc. umrissen. Indizien für diesen gewaltigen Veränderungsprozess lassen sich unter folgenden Entwicklungstendenzen fassen:

- ◆ von der Verwaltungs- zur Dienstleistungsorientierung
- ◆ von der Orientierung auf die Akteure in Lehre, Forschung und Verwaltung hin zur Orientierung auf „Kunden“ (Studierende)
- ◆ vom Management durch Anordnung und Anweisung zur Erwartung an Eigenständigkeit, selbstständiges Handeln und Übernahme von (Führungs-) Verantwortung
- ◆ von der Hierarchie-Orientierung innerhalb der Einheiten (Vorgesetzter > Mitarbeiter) hin zur Team- und Kooperationsorientierung

mit der Konsequenz der Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und auf ein Wissensmanagement innerhalb des Wissenschaftsmanagements sowie der notwendigen Ausweitung strategischen Denkens von der obersten Führung bis hinein in die Fachbereichsebene.

### Haken und Ösen – Optimierungspotenzial

Ein paar auf gelebte und erlebte Fachbereichsrealität geworfene Schlaglichter zeigen beispielhaft, dass vieles eine Folge des so leicht gesagten und so ernst gemeinten, aber auch interpretationsoffenen Satzes von der „Freiheit der Wissenschaft“ ist.

Wenn etwa ein auf Zeit amtierender Dekan eine in der Fachbereichskultur übliche, an sich positive grundsätzliche Akzeptanz der Souveränität der Kollegen dogmatisch auslegt und sich nicht einmischen und damit den Ruf der „Kollegenschelte“ vermeiden möchte, wird er den Fachbereich strukturell nur schwer optimieren können. Denn dann weiß die Makroebene nichts von der Mikroebene, und beide lassen sich kaum abgestimmt nicht planen und führen.

Bedingungen für die Anerkennung von Studienleistungen: Bologna hat zwar hinsichtlich der Systematisierung der Inhalte einiges geleistet, aber teilweise wurde versäumt, die Strukturfrage nicht nur bezüglich der Studieninhalte, sondern auch im Hinblick auf die Struktur der Form zu stellen: das heißt, auch Strukturfragen mit Personenfragen zu verknüpfen. Häufig ist zum Beispiel nicht klar, unter welchen Bedingungen eine Studienleistung anerkannt wird. Diese Bedingungen werden von den Lehrenden individuell und sicherlich in gutem Glauben definiert, doch es bleibt unklar, wer im Fachbereich hier eigentlich die Definitionsmacht hat. So entsteht trotz der scheinbaren Regelungsklarheit mit Credit Points & Co. eine Welt von unstrukturierten Einzelregelungen. Die Studierenden wissen nicht, unter welchen Bedingungen sie antreten, die Lehrenden wissen nicht, wie sie vorgehen sollen bzw. wie es ihre Kollegen machen. Zudem entstehen so unterschiedliche Bedingungen für den Studienerfolg, die trotz der behaupteten Diversity-Kompetenz zur Ungleichbehandlung von Studierenden und zu deren Demotivation beitragen. Und für die Organisation im Fachbereich bedeutet ein solches Beispiel kontraproduktive Zeit- und Reibungsverluste.

„Gute Lehre – gute Führung“: Wer auf Gute Lehre setzt, also zum Beispiel auf aktivierende und beteiligende Interaktionsformen mit den Studierenden, sollte in der Organisation von Guter Lehre nicht alles beim Alten belassen und nicht strikt hierarchisch top down agieren. Ist es nicht vielmehr folgerichtig und befördert auch die Glaubwürdigkeit als Führungspersönlichkeit, in der Leitung des Fachbereichs auf partizipative, teamorientierte Konzepte zu setzen?

Das „Autonomie-Tabu“ der Fachbereiche (oft auch von der Hochschulleitung vertreten): Aussagen wie „Es sollte doch jedem Fachbereich selbst überlassen bleiben, ob er...“ oder „Hier muss jeder Fachbereich für sich eine Entscheidung treffen...“ können kontraproduktiv sein. So wichtig – und auch im Prinzip der Top-down-Übertragung von Eigenverantwortung gefordert – die Autonomie der Fachbereiche ist, so schwierig wird es doch, wenn generelle richtungsweisende Maßnahmen nicht gleichermaßen in den Fachbereichen umgesetzt werden. Unterschiedliche oder gar gegenläufige Strategien von Fachbereichen schaden mehr als sie nützen.

### Aufgaben und Rolle der Fachbereichsführung

Welche Rolle haben demzufolge Führungskräfte in diesem Bereich, welche Aufgaben erwarten sie? Führungskompetenz hat hier vier Aspekte:

1. Planungs-, Organisations- und Budgetverantwortung: Sachkompetenz im betriebswirtschaftlichen und haushaltstechnischen Bereich, beides natürlich in seiner hochschulspezifischen Ausprägung. Zusätzlich nützlich sind Kenntnisse in der Organisationstheorie und -entwicklung, also auch strategische und planerische Kompetenz.
2. Personalverantwortung, Personalmanagement und Personalentwicklung: Der angemessene Umgang mit und die aktive Führung von Kollegen und Mitarbeitern auf allen Ebenen (vom

” **Selbstverständlich beschränkt sich Hochschul-führung nicht mehr allein auf die Hochschulleitung, sondern ist inzwischen auch für die nachgeordneten Einheiten zunehmend wichtig.**



Dr. Sabina Fleitmann ist Inhaberin von Profil/Beratung – Management – Bildung für Verbände und Hochschulen und besitzt langjährige Erfahrung als Verbandsgeschäftsführerin. Sie ist aktiv in der Organisationsberatung für Fachbereiche und als Lehrbeauftragte.

Prodekan bis hin zur Aushilfskraft) und in allen Bereichen (Lehre, Forschung, Verwaltung). Hier ist Führungserfahrung hilfreich, auch außerhochschulische. Allerdings muss eine Führungskraft an Hochschulen doch mit einigen Eigenheiten und Besonderheiten rechnen.

3. Selbst-Verantwortung, soziale Kompetenz und Soft Skills: Führungsverantwortung zu übernehmen, heißt auch: Führung verantwortungsvoll gestalten. Allerdings bleibt oft unklar, was genau das denn heißen könnte. Hier kommt der dritte Aspekt ins Spiel: Soft Skills, also jene Fähigkeiten und Kompetenzen, die in vielen Seminaren und Workshops neben den eigentlich fachlichen Kompetenzen auch den Studierenden vermittelt werden sollen. Führungsspezifisch gedacht ist damit gemeint: Stärkung der Kontakt- und Kommunikationskompetenzen. Auch Dekane und andere Führende profitieren zum Beispiel, wenn sie bereit sind, ihre eigene Führungsrolle zu reflektieren, sich Gedanken über ihre Wirkung und Wirkmächtigkeit als Führungskraft zu machen, sich dazu auch immer wieder Feedback zu holen und schließlich sich fehlende oder nicht ausreichend ausgebildete Kompetenzen anzueignen durch Fortbildung, kollegialen Austausch und anderes mehr.
4. Übernahme einer Schnittstellen-Funktion: Positionierung des Fachbereichs und Interessenvertretung für den Fachbereich im Geflecht der Hochschule, sowohl gegenüber der Hochschulleitung als auch gegenüber anderen Fachbereichen und nachgeordneten Organisationseinheiten.

#### Kleiner Kriterienkatalog Führungsprofil im Überblick

- ◆ Teamorientierung: Teamleitungskompetenz zum Beispiel bezüglich Gruppen- und Sitzungsleitung, Management von Projektgruppen, Moderationskompetenz etc.
- ◆ Prozessorientierung: dynamische Sicht auf Arbeitsabläufe statt statischer „Verwaltungs“-Orientierung und Denken allein in Abteilungen und Zuständigkeiten
- ◆ Strategiefähigkeit: Veränderungswillen gepaart mit Veränderungskompetenz in einem Selbstverständnis von Hochschule als „lernender Organisation“ in einem sich verändernden gesellschaftlichen Umfeld und einem Schuss Wissen über Strategieentwicklung
- ◆ Fähigkeit zum Interessenausgleich: angemessene Berücksichtigung der Interessen aller Anspruchsgruppen (Lehrende, Verwaltung, wissenschaftliche Mitarbeiter, studentische Hilfskräfte, Studierende) und Austarieren dieser Interessen
- ◆ Kritikfähigkeit: sowohl bezüglich der eigenen Rolle und Person, also auch des Systems wie des eigenen Fachbereichs und seiner gewachsenen Struktur, seiner Tradition und Kultur
- ◆ Systemkompetenz (Fähigkeit zur Verknüpfung und Systematisierung von Maßnahmen auf allen Ebenen): Bereitschaft zur Abstimmung mit anderen Fachbereichen, zur Schaffung gemeinsamer Regeln im Fachbereich, gekoppelt mit einem Bewusstsein für Details und scheinbare Kleinigkeiten, Fähigkeit, vorhandene Strukturen und Bedingungen wahrzunehmen, auch in ihren Auswirkungen auf die Gesamtaufgabe zu analysieren unter dem Kriterium der Effizienz und Sinnhaftigkeit, und dann zu optimieren
- ◆ Entwickeln eines „Blicks für Tabus“: nicht nur Sachvorgänge analysieren, sondern auch die damit verknüpften und dahinterliegenden Personeninteressen identifizieren und ansprechen; die Beteiligten einladen zur gemeinsamen kollegialen Anstrengung der Verbesserung der Bedingungen für Gute Lehre und damit bessere Aussichten für den Studienerfolg zu schaffen
- ◆ Fähigkeit zur Interessenvertretung des Fachbereichs unter Orientierung an den beteiligten Personen und Interessengruppen
- ◆ Bereitschaft zum „Tabubruch“ auch auf der Ebene der Gesamtorganisation: kritische Betrachtung des Prinzips der Selbstverwaltung, das – grundsätzlich positiv – dennoch zum Teil vom Mythos der uneingeschränkten Kollegialität und der niedrigschwiligen

Hierarchien, der demokratischen Strukturen und der Konsensorientierung eher behindert als befördert wird

- ◆ Austauschfähigkeit: Bereitschaft zur Kommunikation mit anderen Organisationsbereichen, Verhandlungsgeschick und Ausdauer im Aushandeln
- ◆ Persönlicher Führungsstil: Jeder hat seinen individuellen Führungsstil, aber dieser ergibt sich nicht von selbst, er will gelernt, ausprobiert und reflektiert werden im Abgleich mit anderen. Die Frage, ob denn die Führung auf die Person des Führenden (Dekan) oder auf den geführten Bereich (Fachbereich) zugeschnitten sein sollte, lässt sich mit „beides“ beantworten: Der Führende prägt mit seiner Person die Führungskultur, aber diese darf nicht so weit personalisiert werden, dass sie eine nachhaltige, dokumentierbare und personenunabhängige Führung auf Dauer unmöglich macht.

„ Jeder hat seinen individuellen Führungsstil, aber dieser ergibt sich nicht von selbst, er will gelernt, ausprobiert und reflektiert werden im Abgleich mit anderen.“

### Ehrenamtliche versus hauptamtliche Führung

Die Diskussionen über diese beiden Varianten sind, so sie denn überhaupt geführt werden, in der Regel heftig. Dabei geht es – rein sachlich betrachtet – um die Entscheidung zwischen ehrenamtlicher, nebenberuflicher und hauptamtlicher, hauptberuflicher Führung, die jeweils Vor- und Nachteile haben und nicht unbedingt immer ein Gegensatz sein müssen, sondern oft eine gute Ergänzung bieten. Es geht also nicht um ein Entweder-oder, sondern eher um ein Miteinander und eine Abwägung, in welchen Anteilen man beides im konkreten Fall für sinnvoll hält. Eines allerdings ist klar: Auf Dauer werden beide Arten von Führenden an einer Professionalisierung im Sinne von fundierter Managementkompetenz nicht vorbeikommen.

Verschiedene Modelle sind in diesem Spektrum denkbar und werden auch nebeneinander erprobt: Dekan auf Zeit im Sinne der klassischen Selbstverwaltung, entweder nach dem zeitlich begrenzten Rotationsprinzip oder per Wahl nach Neigung und Freiwilligkeit; Politische Führung durch einen gewählten Dekan aus den eigenen Reihen, ergänzt durch hauptamtliche operative Geschäftsführer, die je nach Hochschule und Fachbereich eher einen Verwaltungsschwerpunkt haben oder auch inhaltlich-politische Funktionen übernehmen; Hauptamtliche Dekane, spezifisch für diese Funktion ausgewählt, oft auch Externe mit einem entsprechenden beruflichen Hintergrund; Fachbereichsgeschäftsführer, die aus der noch jungen Disziplin Wissenschaftsmanagement stammen und je nachdem mehr oder weniger Führungs- und Entscheidungskompetenzen haben.

### Schlussbemerkung

Warum also ist professionelle Führung in Fachbereichen so wichtig? Zum einen kann die Leistung, der Output des Fachbereichs insgesamt dramatisch sinken, wenn dieser nicht gut geführt wird. Zum anderen fluktuieren ansonsten die im Hochschulbereich so wesentlichen Wissensträger, also die Personen, die dort in Lehre und Forschung agieren, zu stark und können damit als wesentlicher Erfolgsfaktor nur eingeschränkt oder gar nicht wirksam werden. Gepflegte und gelebte Führungskultur ist somit eine Voraussetzung für die Zufriedenheit nach innen und die gute Repräsentation nach außen.

Es scheint so, dass in Zukunft alle drei Faktoren – Lehre, Forschung und Management/Führung – eine gleichgewichtige Rolle spielen werden und das Präferieren eines Bereichs zu Lasten der beiden anderen gehen wird. Dennoch werden Hochschulakteure angesichts der Komplexität der Aufgaben einen Bereich in den Vordergrund stellen müssen. Und es wird nur ein Zusammenspiel solcher Experten dauerhaft erfolgreich sein. Die Tendenz hin zur Systemakkreditierung und die zunehmende Bedeutung eines hochschuleigenen Qualitätsmanagements ist ein weiteres Zeichen dafür, dass Organisationsentwicklung in Zukunft ein wesentlicher Faktor von Hochschulentwicklung sein wird.

#### Kontakt:

Dr. Sabina Fleitmann  
 Profil/Beratung – Management – Bildung  
 für Verbände und Organisationen  
 Saarbrückener Straße 89  
 53117 Bonn  
 Tel.: +49 228 38 620 37  
 E-Mail info@profil-fleitmann.de