

Universitäre Führung in der Krise?

BLOG

22 POSTINGS

CHRISTIAN ALBERT

6. November 2012, 10:49

BILD NICHT MEHR VERFÜGBAR

Zepterübergabe an der Universität Wien.



foto: privat

Konfliktberater Christian Albert: "An österreichischen Universitäten wird das wissenschaftliche Personal auf Führungsaufgaben nicht vorbereitet."

Führung an Universitäten und insbesondere Führung von Universitäten ist eine schwierige Aufgabe. Wenig Geld, viele Ansprüche, viele Meinungen, wenig Wertschätzung - viel Kritik

TrägerInnen von Führungsfunktionen an österreichischen Universitäten - RektorInnen, DekanInnen, Institutsvorstände und andere - stehen in den vergangenen Jahren, in denen die Universitäten durch das UG 2002 von Orten demokratischer Entscheidungsprozesse und universitärer Mitbestimmung zu Orten monokratischer Führung geworden sind, vermehrt unter Kritik. Ihre Qualifikation für ihre Führungsaufgaben und ihr Führungsverhalten werden hinterfragt, Führungsfehlverhalten und Versagen werden - auch öffentlich - attestiert.

Tatsächlich ist die Verantwortung des Führungspersonals für das Gelingen der Universitäten, ihrer Gestaltung und des Gesamterfolgs wesentlich gewachsen: von Primi inter Pares mit geteilter Verantwortung unter dem alten UOG zu CEOs mit alleiniger Verantwortung im neuen UG. Und auch wenn die Ursachen für die Krise der österreichischen Universitäten in der Öffentlichkeit und den Medien meist allein im Desinteresse und Versagen der Politik und daraus resultierenden inadäquaten Gesetzen und Budgets gesehen wird, so wird inneruniversitär durchaus kritisch nach der diesbezüglichen Rolle des eigenen universitären Führungspersonals gefragt.

Führen muss man lernen

An österreichischen Universitäten wird das wissenschaftliche Personal auf Führungsaufgaben nicht vorbereitet. Intelligenz wird ja vorausgesetzt, sonst wäre man nicht an der Universität. Wozu also Ausbildung zur Führung, Coaching oder Supervision? Ein befreundeter Wissenschaftler hat einmal die Bemerkung gemacht: "Wenn man nicht aufpasst, fängt man sich eine Führungsaufgabe ein wie eine Erkältung." Das hat mit Personalplanung und -entwicklung nichts zu tun.

Universitäres Führungspersonal rekrutiert sich vorrangig aus jenem Pool an wissenschaftlichen MitarbeiterInnen, die als ProfessorInnen an eine Universität berufen werden. Soziale Kompetenz ist in Berufungsverfahren kein Auswahlkriterium. Das bedeutet natürlich nicht, dass Berufene nicht auch Kommunikations- und Führungsqualitäten besitzen können. Aber für die Frage, ob sich jemand für eine bestimmte Professur eignet oder nicht, ist das nicht entscheidend. Nach Übernahme einer Professur - nach zum Teil jahrelangen Konkurrenz- und Revierkämpfen - soll jemand nun plötzlich zum Teamplayer und zur empathischen Führungskraft werden? So ein Spagat ist ohne professionelle Vorbereitung, Begleitung und Unterstützung nur schwer zu schaffen.

Auch eine Kenntnis jener gesetzlichen Grundlagen, die das Miteinander an den Universitäten formal regeln - vom Arbeitsrecht bis hin zum Kollektivvertrag - ist nötig und das diesbezügliche Bewusstsein beim Führungspersonal natürlich vorhanden. Eine tatsächliche Bereitschaft, sich in diese Grundlagen systematisch einzuarbeiten und auch konsequent und konstruktiv anzuwenden, ist aber nicht immer selbstverständlich. Mitunter können gesetzliche Vorgaben von Führungspersonal als Beschränkung der eigenen Freiheit und des Gestaltungswillens missverstanden werden. Probleme zwischen Führung und MitarbeiterInnen sind dann vorprogrammiert.

Auch die für einen Erwerb dieser Kompetenzen und eine Erarbeitung dieser Kenntnisse notwendige Zeit wird nicht immer bereitwillig aufgebracht, da sie von der ohnehin schon durch die Führungsaufgaben beschnittenen Forschungszeit abgeht. Unlängst kam ein neu eingeführter Kurs zum Thema "Führungskompetenzen" für ProfessorInnen an der Universität Wien mangels ausreichender Teilnehmerzahl gar nicht zustande.

Akademische Rationalität vs. gelebte Empathie

In der täglichen universitären Praxis läuft "akademische Rationalität" (im Sinne eines rein verstandesmäßigen Vorgehens) oft Gefahr, Gefühle im Umgang miteinander zu übersehen. Mittels der aus der wissenschaftlichen Arbeit gewohnten kühlen Verstandeslogik allein lassen sich aber Konflikte mit MitarbeiterInnen in den wenigsten Fällen lösen. Gefragt sind die Bereitschaft zuzuhören, die Fähigkeit, für den/die andere/n tatsächlich offen zu sein, und der Wille, den/die andere/n tatsächlich verstehen zu wollen. Diese Haltung dem Mitmenschen gegenüber bezeichnet man auch als "Empathie".

In meiner universitären Konfliktberatungstätigkeit erlebe ich hautnah - nicht nur zwischen MitarbeiterInnen und Führung, sondern auch zwischen WissenschaftlerInnen und Verwaltung - das Vorherrschen einer Kritik- und Abwertungskultur. Findet Kommunikation statt, dann viel zu oft nur darüber, was nicht funktioniert, und dann immer verbunden mit dem urösterreichischen Fokus auf die Frage: Wer ist schuld? Viel seltener - ich übertreibe halt gerne - konzentriert man sich auf die Frage, was getan werden könnte, um das Problem gemeinsam zu lösen.

Zu einer Führungskultur

Alles oben Ausgeführte ist schon hundertmal beschrieben und beklagt worden. Ungeklärt ist allerdings noch immer, wie wir aus diesem Schlamassel herauskommen.

Papst Johannes XXIII. hatte ein einfaches Lebensmotto: "Giovanni, nimm dich nicht so wichtig." Mit dieser Einstellung sollte es möglich sein, die Dialogkultur zwischen einzelnen Menschen und auch ganzen Personengruppen zu fördern, die Führungs- und Konfliktkultur zu verbessern, Vorurteile abzubauen. Deshalb lautet mein simpler Rat an Führungskräfte: Zuhören. Das schließt kraftvolle, wohlüberlegte Entscheidungen

nicht aus, ganz im Gegenteil. Zuhören ist die Grundlage einer auf Akzeptanz und Erfolg angelegten Führungskultur.

Andererseits können wir von den Führenden aber nicht nur fordern: Auch sie haben Ansprüche an die Geführten. Wir benötigen eine Kultur der Anerkennung des gut Gemachten, aber auch des Respekts für das vielleicht nur gut Gemeinte. Und bei schweren, unpopulären Entscheidungen dürfen wir unsere Führungskräfte nicht im Regen stehen lassen.

Die speziellen Chancen der Universität

An Universitäten gibt es für alles das entsprechende Know-how, es liegt nur manchmal brach, wird zu wenig genutzt. Wir müssen daher verstärkt Räume der Kommunikation und vor allem des Dialogs schaffen, um diese Ressourcen nutzbar zu machen. Das heißt, Führung und Konfliktmanagement sollten mehr denn je zu einem Thema an den Universitäten gemacht werden, um sich mit den Experten, die in der Universität selbst vorhanden sind, auszutauschen und so gegenseitig voneinander zu lernen.

Wir brauchen einen ernst gemeinten und gelebten Respekt vor der Vielfalt der Fachbereiche, der Kulturen und Personengruppen in diesem Mikrokosmos, die Bereitschaft, einander über die verschiedenen Gruppenzugehörigkeiten hinweg zuzuhören und voneinander zu lernen. Führungskräfte brauchen - kurz gefasst - keine Berater, die ihnen ihren Job erklären, sondern kompetente Personen, die ihnen als echte, empathische Gesprächspartner gegenüberstehen.

Im Laufe meiner fast zehnjährigen Erfahrung als Leiter der Personalabteilung und meiner nun schon fast siebenjährigen Erfahrung als Konfliktberater an der Universität habe ich sowohl positive wie negative Führungskulturen kennengelernt. Aus meiner Sicht ist aber ein positiver Trend erkennbar, nämlich dass neue Generationen von Führungskräften den Dialog der einseitigen Kommunikation vorziehen und die Vorteile einer gegenseitigen Wertschätzungs- und Motivationskultur erkennen. Wir sind noch lange nicht am Ende dieses Weges, aber dass Bereiche wie Personalentwicklung und Konfliktmanagement an einigen Universitäten in den letzten Jahren spürbar mehr Bedeutung gewonnen haben, ist, glaube ich, ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. (Christian Albert, derStandard.at, 5.11.2012)

Christian Albert, Jurist und Mediator, ist Konfliktberater an der Universität Wien. Als Vertreter des Allgemeinen Universitätspersonals ist er derzeit Mitglied des Senats. Von 1995 bis 2005 leitete er die Personalabteilung der Universität Wien.



Qualität im Einstieg. Qualität im Aufstieg.

Alle Stellenangebote auf derStandard.at/Karriere.

PROMOTION



Jetzt anmelden! –12 Stipendien für JungjournalistInnen

Sommerakademie für Journalismus und PR an der Uni Liechtenstein: Gedruckte Stories, wertvolle Kontakte und 10 ECTS-Punkte. Bis 8. Mai anmelden!



ENTGELTLICHE EINSCHALTUNG

© STANDARD Verlagsgesellschaft m.b.H. 2017

Alle Rechte vorbehalten. Nutzung ausschließlich für den privaten Eigenbedarf.
Eine Weiterverwendung und Reproduktion über den persönlichen Gebrauch hinaus ist nicht gestattet.

• • • •