

Die Geheimnisse professoraler Führungskraft

Arbeiten Sie an einer Hochschule oder einer anderen Wissenschaftseinrichtung? Sind Sie in Forschung, Lehre oder Hochschulmanagement tätig oder vielleicht im Sekretariat, in der Pflege, im Labor oder im technischen Support? **Gut, dann kommen Sie wahrscheinlich in den Genuss professoraler Führungskraft.**

Das Wort „Kunst“ passt gut zum Führungshandeln an Hochschulen. Denn Kunst ist etwas, was nicht ganz einfach ist, oftmals eher beiläufig betrieben, von vielen gar als Luxus angesehen wird und von dem manche sagen, dass es ganz und gar eine Frage des Geschmacks sei.

Dass sich Kunst auch erlernen lässt und viel mit Können, handwerklichem Geschick und dem Einsatz der passenden Techniken zu tun hat, im Übrigen auch mit Feingefühl und einer bestimmten Haltung gegenüber dem Betrachter, Zuhörer und Genießer, hat sich im Wissenschaftsbetrieb natürlich auch schon längst herumgesprochen. **Gehandelt wird aber noch lange nicht so.**

Keine systematische Vorbereitung auf Führungsaufgaben

Denn eine Vorbereitung der Professorinnen und Professoren auf ihre Aufgaben in Personalauswahl, Menschenführung, Projektmanagement und so weiter erfolgt bislang – wenn überhaupt – kaum systematisch. Das Ergebnis von Beru-

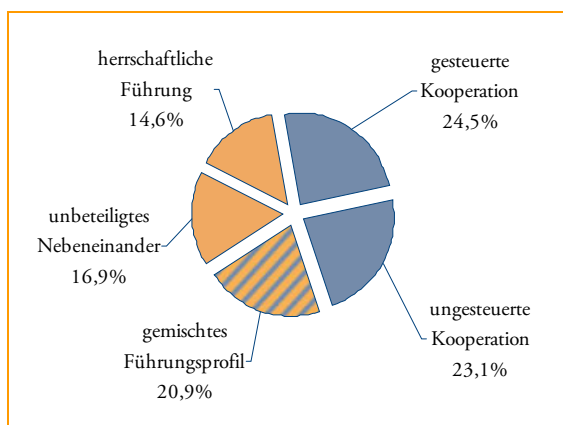
ungsverfahren ist vor allem stark von der Forschungsleistung, ein bisschen von der Lehrkompetenz und fast gar nicht vom zu erwartenden Führungshandeln abhängig. **Ob und wie anschließend geführt wird, hängt dann ganz vom Können und Wollen der Ausgewählten ab.**

Zwischen Kooperation, Laissez-Faire und Autokratie

Die „Geführten“ (Promovierende und Promovierte, technische und administrative Mitarbeiter/-innen im akademischen Bereich deutscher Hochschulen) kamen in einer aktuellen Studie zu Wort. Sie schätzten anhand von Verhaltensbeschreibungen (z.B. „delegiert an Mitarbeiter/-innen in einer Weise, dass diese das Gefühl einer echten Zusammenarbeit haben“) den Führungsstil „ihres“ Professors oder „ihrer“ Professorin ein. Es ergaben sich fünf Führungstypen, die anhand der Auswirkungen des jeweiligen Führungshandelns verglichen wurden.

Als Idealmodell erwies sich die **„gesteuerte Kooperation“** (24,5 Prozent der Professoren/innen): Eine Kombination aus einer engen, respektvollen Zusammenarbeit und einer aktiven Steuerung durch die Führungsperson, beispielsweise durch regelmäßige Zielabsprachen und Feedbacks zu Arbeitsfortschritten. Bei der als überwiegend, aber nicht uneingeschränkt positiv erlebten **„un-**

„**gesteuerten Kooperation**“ (23,1 Prozent) ist diese Zielorientierung deutlich schwächer ausgeprägt. Nur gelegentlich oder auf Anfrage befasst sich die Führungsperson mit Planung oder Fortschritten, pflegt jedoch eine respektvolle und kontinuierliche Kommunikation und beteiligt sich an gemeinsamen Vorhaben.



Typologie des Führungshandelns von Professorinnen und Professoren (Clusteranalyse auf Basis des kooperativen, des Laissez-Faire sowie des autokratischen Führungsstils; N = 597 Einschätzungen aus der Sicht von formellen und informellen Mitarbeitern/innen im akademischen Bereich deutscher Hochschulen; Quelle: Schmidt, B. & Richter, A., 2009, Zwischen Laissez-Faire, Autokratie und Kooperation: Führungsstile von Professorinnen und Professoren. Beiträge zur Hochschulforschung, 31 (4)).

Von mäßiger Führungsqualität ist demgegenüber das von 20,9 Prozent beschriebene „**gemischte Führungsprofil**“. Hier gibt es zwar viele Freiräume, doch es fehlt die „klare Linie“: Unsicherheiten, Widersprüchlichkeiten, Zick-Zack-Kurse sowie stimmungs- oder personenabhängige Wechselbäder sind hier typisch.

Als besonders problematisch erweisen sich die zwei verbleibenden Führungstypen: Beim „**unbeteiligten Nebeneinander**“ (16,9 Prozent) verzichtet die Führungsperson auf Ziele, Feedback und steuernde Eingriffe, kommuniziert nur unregelmäßig mit den Teammitgliedern und ist gedanklich oder physisch oft mit ganz anderen Dingen beschäftigt. Die „**herrschaftliche Füh-**

rung“ (14,6 Prozent) schließlich ist von einem hohen Autoritätsanspruch der Führungsperson gekennzeichnet. Es mangelt hier häufig an Respekt, Wertschätzung und Kommunikation gegenüber den Teammitgliedern, denen allzu wenig Freiraum und Eigenverantwortung zugebilligt werden.

Erlebte Auswirkungen mangelnder Führungskunst: Verstärkte Gedanken an Jobwechsel, Promotionsabbrüche, geistige und arbeitsbezogene Rückzüge, abwertende Gedanken über die Führungsperson – und nicht zuletzt unterdurchschnittliche Gesamtleistungen des Teams auch auf wissenschaftlichem Gebiet, in Forschung und Lehre.

... und welchen Führungstyp erleben Sie?

Ihr „Chef“ betreibt eine **gesteuerte Kooperation** mit Ihnen? Seien Sie glücklich, die Chance lag nur bei 1:4! **Kooperation ja, aber zu wenig Steuerung?** Auch nicht schlimm, genießen Sie die Eigenverantwortung und die vertrauensvolle Basis Ihrer Kooperation. **Gemischte Bilder?** Freuen Sie sich über die guten Momente und entwickeln Sie Strategien, um mit den schlechten umzugehen. Sie erleben ein **unbeteiligtes Nebeneinander?** Schon schwieriger. Vielleicht können Sie auf kollegialer Ebene die Unterstützung erhalten, die Sie brauchen, oder Sie nutzen den Freiraum und machen einfach das, was Sie selber für richtig halten, gelegentliche Berichte „nach oben“ inklusive. Doch gegen die **herrschaftliche Führung** ist leider bislang kein Kraut gewachsen. Versuchen Sie gar nicht erst, etwaigen Allmachtsansprüchen zu genügen oder sich diesen womöglich zu widersetzen. Beides hilft nicht. Geordneter Rückzug, solange es geht, oder ein Arrangement auf Zeit.

Optimal wäre in jedem Fall gewesen, Sie hätten vor Ihrer Einstellung die künftigen Kolleginnen

und Kollegen gefragt, welcher Führungsstil Sie erwartet und ob und wie man sich zurechtfinden kann. Und eine Reihe von vermeintlichen Defiziten können Sie auch selber ausgleichen. Gefällt Ihnen die „Führung von oben“ nicht, dann probieren Sie doch einmal „Führung von unten“, anstatt zu warten, bis die Führungsperson von selbst ihr Verhalten ändert.

in Hochschule und Wissenschaft erlernen lässt – und was wir davon haben, wenn wir uns darum kümmern. Ein Vorab-Bericht zur Studie ist in der Unabhängigen Deutschen Universitätszeitung (DUZ 11/2009) vom 23. Oktober 2009 erschienen.

Ein wahrer Künstler lernt nie aus

Und generell gilt: Auch aus schwierigen Situationen können Sie lernen. Wenn Sie selber später einmal in eine Führungsposition gelangen, überlegen Sie sorgfältig, welches Führungshandeln Sie persönlich als hilfreich erlebt haben und welches Sie Ihren eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lieber nicht zumuten würden. Das Idealmodell ist ein kooperativer, respektvoller Umgang in Verbindung mit klaren Zielen, konkreten Aufgaben und regelmäßigem Feedback. **Auch und gerade in der Wissenschaft.**

Und auch für die Führungsperson ist es nie zu spät, um diese Ideale immer wieder neu zu entdecken. Manche Kunstwerke bleiben zeitlebens unvollendet, werden aber mit der Zeit immer besser. Und bedenken Sie: **Viele Kunstschaffende vor Ihnen haben erst spät ihre Berufung erkannt und die Geheimnisse ihrer Kunst entdeckt.**

Dieser Beitrag ist der Auftakt zu einer Serie, in der in loser Folge die fünf Führungstypen im Detail dargestellt werden. Abgeschlossen wird die Serie mit der Frage, ob und wie sich „gute“ Führung



Dr. Boris Schmidt, Dipl.-Kfm. & Dipl.-Psych., ist ausgebildeter NLP-Coach und systemischer Berater und arbeitet als Trainer, Berater und Coach für die Menschen in der Hochschule.

Seine Forschungsarbeiten und Publikationen drehen sich um die Frage, was Menschen dazu bewegt, sich in den Elfenbeinturm der Wissenschaft hinein zu wagen, und was die Hochschule an Rückenstärkung bieten kann, damit sie sich dort wohl fühlen, respektvoll miteinander umgehen – und Dinge tun, die auch für das Leben außerhalb der Elfenbeinwelt von Bedeutung sind.

Kontakt: schmidt@thema31.de, www.thema31.de.