



Norbert Sack

Wissenschafts-leadership

Die Zukunft der Führung von
Hochschulen und außeruniversitären
Forschungseinrichtungen



Springer Gabler

Wissenschaftsleadership

Norbert Sack

Wissenschaftsleadership

Die Zukunft der Führung von
Hochschulen und außeruniversitären
Forschungseinrichtungen



Springer Gabler

Norbert Sack
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-27225-8

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27226-5>

ISBN 978-3-658-27226-5 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnetet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Danksagung

Dieses Buch wäre nicht entstanden, wenn ich nicht die Unterstützung wichtiger Wegbegleiter und Partner gehabt hätte. Diesen möchte ich danken.

Mein Dank richtet sich zunächst an meinen langjährigen Kollegen und Mentor Bernd Wieczorek. Er hat mir während meiner Zeit bei Egon Zehnder Türen geöffnet, die mir ein Wirken im Wissenschaftsbereich überhaupt erst ermöglicht haben.

Auch danke ich Herrn Jürgen Mlynek für sein Vertrauen, durch das ich ihn über viele Jahre hinweg bei wichtigen Führungsentscheidungen im Helmholtz-Umfeld unterstützen durfte. Hierdurch lernte ich viele der herausragenden Führungspersönlichkeiten kennen, die die Basis für mein Netzwerk in der deutschen Wissenschaft sind.

Meinen Kolleginnen und Kollegen bei Egon Zehnder bin ich ebenfalls zu Dank verpflichtet. Durch die vielen gemeinsamen Projekte, Trainings und Diskussionen konnte ich mein Verständnis dafür entwickeln, was gutes Leadership definiert.

Ich danke besonders allen Interviewpartnern, die zu diesem Buch beigetragen haben. Durch das Teilen ihrer Ansichten, ihrer persönlichen Lebensgeschichten haben sie dieses Buch überhaupt erst ermöglicht. Dank auch an die Kommunikationsabteilungen und Stäbe, die im Hintergrund Artikeln den letzten Schliff geben haben.

Meiner Lektorin des Springer-Verlages, Frau Ann-Kristin Wiegmann, danke ich für Rat und Unterstützung und die wertvollen Anregungen.

Professor Hans-Peter Steinrück, Universität Erlangen-Nürnberg, kenne ich bereits seit meiner Postdoc-Zeit in den USA, und wir haben oft über das Thema Führung an wissenschaftlichen Einrichtungen diskutiert. Er hat das Manuskript gelesen und mir wertvolle, kritische Hinweise gegeben. Dafür ganz herzlichen Dank!

Zuletzt danke ich meiner Frau Ulrike. Nicht nur für ihre unbedingte Unterstützung während der Entwicklung dieses Buches, sondern insbesondere auch für ihr wiederholtes, kritisches Durchlesen des Manuskripts. Mit ihrem hohen Anspruch an sprachliche Genauigkeit hat sie viele Inkonsistenzen und Oberflächlichkeiten aufgedeckt, und somit ganz wesentlich zum Gelingen dieses Buches beigetragen.

Einführung und Kernfragen

Es war ein grauer, regnerischer Tag, irgendwann Anfang der Zweitausender. Ich war mit einem Mietwagen unterwegs auf dem Weg zum Forschungszentrum Jülich. Meine Aufgabe: bei der Suche und Auswahl eines Vorstandes für diese wissenschaftliche Einrichtung zu unterstützen. Zweck meines Besuchs an diesem Tag war es, in Gesprächen mit ausgewählten Führungskräften des Forschungszentrums herauszufinden, was von dem zukünftigen Vorstand erwartet wurde.

Das Bild war heterogen: „Nichts“, sagten einige gleichgültig. „Er (oder sie¹) soll Geld heranschaffen“, meinten andere leicht provokativ. Und manche erwarteten schlicht, „dass er uns in Ruhe lässt“.

Lassen Sie es mich gleich am Anfang sagen: Wissenschaft ist besonders. Die wissenschaftliche Exzellenz, die Fachlichkeit steht an erster Stelle. Danach kommt nochmals die Fachlichkeit, und dann noch ein weiteres Mal. Das ist auch gut so! Wissenschaftliche Institutionen sind Expertenorganisationen, und in diesen ist die fachliche Qualifikation eine wichtige, wenn nicht sogar die wichtigste für Akzeptanz, Erfolg und Karrierepotenzial. Ist Führung deshalb weniger wichtig als in anderen Organisationen?

In jeder Organisation gibt es Führung, auch in solchen mit schwach ausgeprägten hierarchischen Strukturen. Egal, ob man sie explizit so nennt, oder ob sie informell stattfindet. In hierarchiefreien Arbeitsgruppen gibt es Führungsverhalten, selbst unter Geschwistern – auch wenn die meisten Eltern nicht explizit Führungsstrukturen unter den Kindern einziehen würden.

Führung wurde in akademischen Einrichtungen häufig mit Verwaltung gleichgesetzt. Da ist es nicht überraschend, dass das Thema Führung häufig als etwas Unnötiges, ja als etwas Störendes gesehen wurde. Wissenschaftler mit Interesse an Führung wurden misstrauisch beäugt: Waren sie noch ernstzunehmende Forscher? Wollten sie sich vielleicht besonders in Szene setzen und hoben deswegen die Hand, wenn es um Führung ging?

¹In diesem Buch wird die männliche Wortform verwendet, auch wenn beide Geschlechter gemeint sind. Auf die hohe Relevanz des Themas Diversität und Inklusivität wird an vielen Stellen konkret eingegangen.

Andererseits fürchtete mancher Wissenschaftler beim Anblick einer Führungskraft auch um die Freiheit seiner Forschung. Was, wenn ihm ab jetzt vorgeschrieben würde, woran und wie er forschen sollte?

Viel hat sich in den vergangenen Jahren getan. An Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen sind Findungs- und Besetzungsprozesse professionalisiert worden. Führungsentwicklungsprogramme und Akademien sind entstanden. Man spricht über berufliche Laufbahnen im Wissenschaftsmanagement.

Aktuelle Beispiele unterstreichen die Notwendigkeit und Dringlichkeit des Themas Führung an wissenschaftlichen Institutionen. Gerade in Zeiten der Exzellenzinitiative hat sich der Wettbewerb zwischen akademischen Einrichtungen verschärft. Es geht um viel Geld. Nachwuchswissenschaftler haben (wie auch in der Wirtschaft) höhere Erwartungen an das Arbeitsumfeld. Man diskutiert über Mobbing, Burnout, Work-Life-Balance und auch über Themen wie sexuelle Belästigung. Diese Herausforderungen lösen sich nicht von selbst. Hier ist qualifizierte Führung gefragt.

In diesem Buch geht es um die Führung von akademischen Einrichtungen in Deutschland. Wie sieht ein professioneller Blick auf das Thema Führung aus? Wer führt eigentlich die wissenschaftlichen Einrichtungen in Deutschland, welche Karrierepfade haben diese Führungskräfte beschritten? Wie sieht erfolgreiche Führung von wissenschaftlichen Einrichtungen praktisch aus und was kann man aus diesen Fallbeispielen lernen? Wie unterscheidet sich die Führung in wissenschaftlichen Einrichtungen von der in Unternehmen, und welche Differenzierung gibt es in der Führung zwischen den unterschiedlichen wissenschaftlichen Organisationen? Und welche sind die zukünftigen Trends in Bezug auf Führung in der Wissenschaft?

Ich werde aufzeigen, dass die Führung von wissenschaftlichen Einrichtungen sehr herausfordernd ist aufgrund der hohen Komplexität der Institutionen. Dass es deutlich anspruchsvoller ist, eine wissenschaftliche Einrichtung zu führen als ein vergleichbar großes Unternehmen. Ich werde anhand von Beispielen von Führungspersönlichkeiten zeigen, dass es in der Wissenschaft exzellente Personen gibt, die gerade in den vergangenen 15 Jahren gewaltige Fortschritte in ihren Einrichtungen und damit im deutschen Wissenschaftssystem insgesamt erzielt haben. Ich werde die Frage aufwerfen, ob nicht die Wirtschaft etwas lernen könnte von den herausragenden Führungskräften in der Wissenschaft, gerade in Zeiten, wo in der Wirtschaft Themen wie Agilität, hierarchiearme Organisationsstrukturen und die massive Vernetzung mit externen Partnern in Mode kommen – alles Themen, mit denen sich die Wissenschaft seit Jahrzehnten auseinandersetzt.

Ich werde den Unterschied zwischen Management und Leadership thematisieren. Management ist die konsistente Applikation von existierenden Prozessen innerhalb gegebener Strukturen in einer Organisation. Leadership ist die Transformation einer Organisation in die Zukunft. Letzteres wird von vielen Führungskräften in der Wissenschaft heute verlangt. Es ist an der Zeit, sich mit Wissenschaftsleadership² zu beschäftigen!

²Für mehr Informationen zum Thema Wissenschaftsleadership siehe auch www.wissenschafts-leadership.de.

Schwerpunkt dieses Buches ist die wissenschaftliche Führung an akademischen Einrichtungen. Dies hat nichts damit zu tun, dass die administrative Führung weniger bedeutsam wäre, ganz im Gegenteil: Eine erfolgreiche Führung und Weiterentwicklung der Verwaltungsbereiche, die konstruktive unternehmerische Mitführung der Einrichtung, ist von zentraler Bedeutung für den Weg zur wissenschaftlichen Exzellenz der Organisation. Auch muss ich meine Analysen und Betrachtungen aus Platzgründen auf die oberen Managementebenen fokussieren, wobei ich die Perspektive von Nachwuchswissenschaftlern mit integriere. Dennoch: Viele der Modelle und Konzepte, die hier diskutiert werden, sind weitgehend anwendbar auf benachbarte Bereiche.

Dieses Buch versteht sich nicht als eine wissenschaftliche Abhandlung. Vielmehr bringt es pragmatische Konzepte und umfassende Erfahrungen von unterschiedlichen Personen im Wissenschaftsmanagement zusammen.

Dabei richtet es sich sowohl an Entscheider bei der Besetzung von Führungspositionen in der Wissenschaft als auch an alle Führungskräfte. Schließlich soll das Buch auch Nachwuchswissenschaftlern bei der Entscheidung helfen, ob sie eine Führungslaufbahn in der Wissenschaft anstreben und wie sie dabei vorgehen sollten.

Berlin
im Juli 2019

Norbert Sack

Inhaltsverzeichnis

1	Von Wissenschaftsmanagement zu Wissenschaftsleadership	1
1.1	Relevanz von Führung in Wissenschaftsorganisationen	1
1.2	Definition von Leadership versus Management nach Kotter.	2
1.3	Leadership-Typen nach Goleman	3
1.4	Leadership im Innovationsumfeld nach Hill	6
1.5	Abstraktion als Grundfähigkeit in der Führung nach Heifetz	9
1.6	Anwendung der Konzepte auf die Führung von Wissenschaftsorganisationen	11
	Literatur.	11
2	Blick auf die Wissenschaftswelt Deutschlands	13
2.1	Einleitung und Abgrenzung	13
2.2	Organisationen in der deutschen Wissenschaftslandschaft	14
2.2.1	Hochschulen.	15
2.2.2	Max-Planck-Gesellschaft (MPG)	16
2.2.3	Helmholtz-Gemeinschaft (HGF)	17
2.2.4	Fraunhofer-Gesellschaft (FhG)	18
2.2.5	Leibniz-Gemeinschaft (WGL)	19
2.2.6	Wissenschaftsrat (WR)	20
2.2.7	Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)	20
2.2.8	Deutscher Akademischer Auslandsdienst (DAAD)	21
2.2.9	Hochschulrektorenkonferenz (HRK)	22
2.2.10	Implikationen für die Führung von Wissenschaftsorganisationen	22
2.3	Entwicklung der Rahmenbedingungen im Wissenschaftsumfeld	23
2.3.1	Finanzierungssituation	23
2.3.2	Einführung von Hochschulräten	24
2.3.3	Exzellenzinitiative/-strategie	25
2.3.4	Europäische Förderinitiativen	26
2.3.5	Rankings	27

2.3.6	Gesellschaftsdialog	27
2.4	Freiheit der Wissenschaft	28
2.5	Komplexität in der Organisation von Wissenschaftseinrichtungen	29
2.5.1	Beispiel Karlsruhe Institut of Technology (KIT).....	30
2.5.1.1	Über das KIT.....	30
2.5.1.2	Organisation des KIT	31
2.5.1.3	Implikationen für Führung	32
2.5.2	Beispiel Humboldt-Universität zu Berlin.....	32
2.5.2.1	Über die Humboldt-Universität	32
2.5.2.2	Zuständigkeiten der Gremien und des Präsidiums	33
2.5.2.3	Wahlverfahren für die Gremien und das Präsidium.....	37
2.5.2.4	Implikationen in Bezug auf Komplexität und Führung	37
2.6	Zielkonflikte.....	38
2.7	Mitarbeiter in wissenschaftlichen Organisationen.....	39
2.8	Transmissionsriemen Mittleres Management	40
2.9	Synthese zu den Erfolgsfaktoren von Führung in der Wissenschaft	41
Literatur.	42
3	Fakten über die Führung an deutschen wissenschaftlichen Einrichtungen	43
3.1	Hintergrundinformationen zu den Analysen	43
3.2	Frauen in Führungspositionen in Wissenschaftsorganisationen	45
3.2.1	Auswertungen	45
3.2.2	Internationaler Vergleich	47
3.2.3	Diskussion	47
3.3	Führungskräfte mit ausländischen Wurzeln in Wissenschaftsorganisationen	50
3.3.1	Auswertungen	50
3.3.2	Internationaler Vergleich	52
3.3.3	Diskussion	52
3.4	Auslandserfahrung von Führungskräften in deutschen Wissenschaftseinrichtungen.....	53
3.5	Fachlicher Hintergrund von Führungskräften im Wissenschaftsbetrieb	54
3.6	Karriereverlauf von Führungskräften im Wissenschaftsbetrieb.....	56
3.6.1	Tenure in der Führungsposition, Alter	56
3.6.2	Externe versus interne Besetzung	57
3.6.3	Karriereverlauf auf dem Weg an die Spitze	58

3.6.3.1	In Deutschland	58
3.6.3.2	In den USA	59
3.6.3.3	In der Wirtschaft	59
3.6.3.4	Diskussion.	60
3.7	Vergütung von Führungskräften in Wissenschaftsorganisationen	62
3.8	Synthese zu den Erfolgsfaktoren von Führung in der Wissenschaft	64
Literatur.		65
4	Fallbeispiele und externe Perspektiven zur Führung von Wissenschaftseinrichtungen.	67
4.1	Fallbeispiele	68
4.1.1	Einführung zu den Fallbeispielen	68
4.1.2	Alfred-Wegener-Institut (AWI)	68
4.1.2.1	Einführung	68
4.1.2.2	Ausgangslage und Zielstellung.	69
4.1.2.3	Ergebnisse	70
4.1.2.4	Vorgehensweise.	71
4.1.2.5	Erfolgsfaktoren	72
4.1.3	Deutsches Elektronen-Synchrotron (DESY)	73
4.1.3.1	Einführung	73
4.1.3.2	Ausgangslage und Zielstellung.	74
4.1.3.3	Ergebnisse	75
4.1.3.4	Vorgehensweise.	76
4.1.3.5	Erfolgsfaktoren	77
4.1.4	FH Münster	78
4.1.4.1	Einführung	78
4.1.4.2	Ausgangslage und Zielstellung.	79
4.1.4.3	Ergebnisse	80
4.1.4.4	Vorgehensweise.	81
4.1.4.5	Erfolgsfaktoren	82
4.1.5	Freie Universität Berlin	83
4.1.5.1	Einführung	83
4.1.5.2	Ausgangslage und Zielstellung.	84
4.1.5.3	Ergebnisse	85
4.1.5.4	Vorgehensweise.	85
4.1.5.5	Erfolgsfaktoren	86
4.1.6	Max-Planck-Institut für Plasmaphysik.	87
4.1.6.1	Einführung	87
4.1.6.2	Ausgangslage und Zielstellung.	88
4.1.6.3	Ergebnisse	89
4.1.6.4	Vorgehensweise.	90

4.1.6.5	Erfolgsfaktoren	90
4.1.7	Technische Universität Dresden.	91
4.1.7.1	Einführung	91
4.1.7.2	Ausgangslage und Zielsetzung	92
4.1.7.3	Ergebnisse	93
4.1.7.4	Vorgehensweise	94
4.1.7.5	Erfolgsfaktoren	95
4.2	Der Blick von außen: Perspektiven auf Führung im deutschen Wissenschaftssystem	97
4.2.1	Der Blick von außen: Leadership in Akademia in anderen Ländern	97
4.2.1.1	Interview mit Gerhard Casper, ehemaliger President der Stanford University	97
4.2.1.2	Interview mit Hendrik Brinksma, Präsident der TU Hamburg, ehemals Rector Magnificus der Universität Twente	100
4.2.1.3	Interview mit Persis Drell, Provost der Stanford University	102
4.2.1.4	Interview mit Maki Kawai, Director General des Institute for Molecular Science und President der Chemical Society of Japan	105
4.2.1.5	Interview mit Norbert Holtkamp, Associate Laboratory Director SLAC National Accelerator Laboratory, Stanford	107
4.2.1.6	Interview mit Margret Wintermantel, Präsidentin des DAAD	110
4.2.2	Wie Führungskräfte vor oder kurz nach dem Sprung an die Spitze auf Führung blicken	113
4.2.2.1	Interview mit Michael Boutros, Abteilungsleiter DKFZ	113
4.2.2.2	Interview mit Effrosyni Chelioti, Bereichsleiterin Kommunikation und Außenbeziehungen Helmholtz- Gemeinschaft	117
4.2.2.3	Interview mit Ulrike Köhl, Institutsleiterin Fraunhofer IZI	121
4.2.3	Der Blick der Wirtschaft und Politik: Wie Grenzgänger zwischen Wissenschaft und Wirtschaft auf Führung blicken	124
4.2.3.1	Interview mit Jörg Blaurock, Technischer Geschäftsführer GSI/FAIR	124

4.2.3.2	Interview mit Armin Schnettler, Senior Vice President Research in Energy and Electronics, Siemens Corporate Technology.....	128
4.2.3.3	Interview mit Birgitta Wolff, Präsidentin der Goethe-Universität Frankfurt	132
4.3	Synthese zu den externen Perspektiven	133
4.3.1	Erfolgsfaktoren für Führung	133
4.3.1.1	Erfahrungen.....	134
4.3.1.2	Verhaltensweisen.....	135
4.3.1.3	Persönlichkeitseigenschaften	136
4.3.2	Erfolgsfaktoren für Leadership Development	137
	Literatur.....	137
5	„What got you here won’t get you there“ – die kommenden Herausforderungen.....	139
5.1	Zukünftige Herausforderungen für die Wissenschaft	139
5.2	Globalisierung	140
5.3	Beschleunigung und Digitalisierung	141
5.4	Steigende Komplexität.....	142
5.5	Demografische Entwicklungen	142
5.6	Zunehmende Bedeutung von Inklusivität	143
5.7	Populismus und sich wandelnde gesellschaftliche Prioritäten.....	144
	Literatur.....	145
6	Synthese I: Leadership-Modell für Wissenschaftsorganisationen	147
6.1	Wissenschaftliche Basis als Kriterium.....	147
6.2	Funktionsweise eines Leadership-Modells	149
6.3	Wissenschaftsleadership-Modell	156
6.3.1	Erfahrungen	157
6.3.2	Kompetenzen	159
6.3.3	Persönlichkeitseigenschaften	161
6.4	Definition von Soll-Anforderungen.....	163
6.5	Evaluierung von Erfahrung, Kompetenzen und Potenzial.....	164
6.6	Stresstest des Models	166
6.6.1	Einmal gesagt, dann hat es jeder verstanden?	166
6.6.2	Geht es auch ohne Vision?.....	166
6.6.3	Strategie ist Chefsache?.....	167
6.6.4	Lieber nochmals durchdenken, oder?	168
6.7	Besetzungsverfahren für Führungskräfte in der Wissenschaft.....	168
	Literatur.....	172

7 Synthese II: Entwicklungsmodell für (zukünftige) Führungskräfte in der Wissenschaft	175
7.1 Leadership-Entwicklungsmodell	175
7.2 Leadership-Entwicklung	177
7.3 Leadership-Entwicklungsprogramme	179
7.4 Coaching & Mentoring	180
7.5 Karrierepfade	181
Literatur	183
8 Zusammenfassung und Ausblick	185

Abkürzungsverzeichnis

BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CHE	Centrum für Hochschulentwicklung
DAAD	Deutscher Akademischer Auslandsdienst
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DOE	Department of Energy
ERC	European Research Council
FhG	Fraunhofer-Gesellschaft
HGF	Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
GWK	Gemeinsame Wissenschaftskonferenz
KIT	Karlsruhe Institute for Technology
MPG	Max-Planck-Gesellschaft
POF	Programmorientierte Förderung
SFB	Sonderforschungsbereiche
WGL	Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried-Wilhelm-Leibniz (Leibniz-Gemeinschaft)
WR	Wissenschaftsrat

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Leadership versus Management nach John Kotter	3
Abb. 1.2	Leadership-Typen nach Daniel Goleman	4
Abb. 1.3	Leadership-Paradoxa nach Linda Hill	7
Abb. 1.4	Abstraktion in der Führung nach Ronald Heifetz.....	10
Abb. 2.1	Organisationen in der deutschen Wissenschaftslandschaft.....	15
Abb. 2.2	Betrachtete Rahmenbedingungen des deutschen Wissenschaftssystem.....	23
Abb. 2.3	Grundgesetz Artikel 5, (3).....	28
Abb. 2.4	Interne Komplexität am Beispiel KIT.....	31
Abb. 2.5	Gremien an deutschen Hochschulen am Beispiel Humboldt-Universität zu Berlin	33
Abb. 3.1	Anteil Frauen an der Spitze verschiedener akademischer Organisationen in %	45
Abb. 3.2	Anteil Frauen an der Spitze von Hochschulen in %	46
Abb. 3.3	Anteil Frauen im Führungsteam verschiedener akademischer Organisationen in %.....	46
Abb. 3.4	Anteil Männer und Frauen im Qualifikationsverlauf (schematisch)	48
Abb. 3.5	Anteil Nichtdeutscher an der Spitze verschiedener akademischer Organisationen in %.....	50
Abb. 3.6	Anteil Nichtdeutscher im Führungsteam verschiedener akademischer Organisationen in %.....	51
Abb. 3.7	Anteil Personen mit Auslandsaufenthalt >3 Jahre an der Spitze verschiedener akademischer Organisationen in %	54
Abb. 3.8	Fachverteilung der Personen an der Spitze verschiedener akademischer Organisationen in %	55
Abb. 3.9	Fachverteilung der Personen an der Spitze nach akademischer Organisation in %	55
Abb. 3.10	Fachverteilung der Personen an der Spitze der Universitäten versus Fachverteilung der Professoren in %	56

Abb. 3.11	Durchschnitts-Tenure an der Spitze verschiedener akademischer Organisationen in Jahren	57
Abb. 3.12	Anteil externer Besetzungen an der Spitze verschiedener akademischer Organisationen in %	58
Abb. 4.1	Input aus Kap. 4 zum Leadership-Modell	134
Abb. 5.1	Implikationen aus den Zukunftsherausforderungen für die Führung von Wissenschaftseinrichtungen.	140
Abb. 6.1	Ebenen eines Leadership-Modells	150
Abb. 6.2	Grundprinzip eines skalierten Leadership-Modells	154
Abb. 6.3	Grundprinzip des Soll-/Ist-Abgleichs bei einem skalierten Leadership-Modell	155
Abb. 6.4	Wissenschaftsleadership-Modell	157
Abb. 6.5	Beispielhafte Skalierung einer Erfahrung.	159
Abb. 6.6	Beispielhafte Skalierung einer Kompetenz.	161
Abb. 6.7	Beispielhafte Skalierung einer Persönlichkeitseigenschaft	163
Abb. 6.8	Leadership-Evaluierung	164
Abb. 6.9	Typisches Besetzungsverfahren für Führungspositionen an akademischen Einrichtungen	169
Abb. 7.1	Leadership-Entwicklungsmodell	176
Abb. 7.2	70-20-10 Regel zur Leadership-Entwicklung.	178



Von Wissenschaftsmanagement zu Wissenschaftsleadership

1

Ein neuer Ansatz, über Führung an akademischen Einrichtungen nachzudenken

Zusammenfassung

Auch wenn Führung traditionell in wissenschaftlichen Umfeldern einen eher geringen Stellenwert eingenommen hat, so ist sie dennoch für die Weiterentwicklung von wissenschaftlichen Organisationen von zentraler Bedeutung. Es gibt verschiedene wissenschaftlich basierte Führungsmodelle und -ansätze, die Relevanz für Wissenschaftsorganisationen haben. Management, also die Anwendung von Tools und Prozessen, ist in der Wissenschaft eine notwendige Basis für die erfolgreiche Handhabung des Tagesgeschäfts. Ohne Management funktioniert nichts. Gerade in der Wissenschaft müssen Führungskräfte jedoch zusätzlich ein breites Repertoire von unterschiedlichen Verhaltensweisen beherrschen, die manchmal als „Softskills“ abgetan werden. Eine Weiterentwicklung von wissenschaftlichen Organisationen kann nur funktionieren, wenn die Führungskräfte in der Organisation diese Verhaltensweisen lernen und beherrschen. Das ist Leadership. Wissenschaftsleadership.

1.1 Relevanz von Führung in Wissenschaftsorganisationen

Eigentlich ist es eine Selbstverständlichkeit: Führung ist wichtig. Mitarbeiter in Organisationen brauchen Rahmenbedingungen, die es ihnen ermöglichen, ihre Arbeit zufriedenstellend zu erledigen, an Herausforderungen zu wachsen, zur Weiterentwicklung der Organisation beizutragen. Dies sicherzustellen ist die Aufgabe von Führung.

Dennoch: Aufgrund des historischen Selbstverständnisses der Freiheit von Forschung und Lehre war diese Aussage im Wissenschaftsbereich lange keine Selbstverständlichkeit. Die Wissenschaftswelt fremdelte mit dem Begriff der Führung, assoziierte ihn mit der als lästig empfundenen Verwaltung (Sack 2010).

Dabei wurde in den vergangenen Jahren deutlich, dass der Erfolg einer wissenschaftlichen Einrichtung gerade auch mit der Qualität der Führung korreliert. Man kann in wissenschaftlichen Einrichtungen ein breites Spektrum von Führung beobachten. Da ist einerseits die über lange Zeit eher vernachlässigte disziplinarische Führung. Andererseits gibt es viel informelle Führung, aber auch Führung in einem legalistischen Rahmen, der Prozesse, Abläufe und Verantwortlichkeiten im Detail gesetzlich vorschreibt. Dies reflektiert die hohe Komplexität von akademischen Institutionen.

Führung in wissenschaftlichen Organisationen unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von der in Wirtschaftsunternehmen oder in Ministerien (siehe auch Frey et al. 2016; Truniger 2017; Peus et al. 2017). Wie ich zeigen werde, ist die Führung von wissenschaftlichen Einrichtungen komplexer, deutlich konsensorientierter, und hat einen stärkeren Fokus auf der Überzeugung anderer als auf Anweisungen. Man kann sagen, dass die Führung von wissenschaftlichen Einrichtungen deutlich anspruchsvoller ist als die von vergleichbar großen Organisationen in der Wirtschaft.

Aber was ist Führung eigentlich? In diesem Kapitel werde ich ausgewählte Konzepte aus der Forschung zum Thema Leadership vorstellen, und ihre Bedeutung für die Wissenschaftswelt anreißen. Ich fokussiere mich dabei auf die Aspekte mit der höchsten Relevanz für wissenschaftliche Einrichtungen.

1.2 **Definition von Leadership versus Management nach Kotter**

John P. Kotter ist Professor für Leadership an der Harvard Business School. Er ist einer der global führenden Experten zu den Themen Führung und Veränderung von Organisationen.

In den frühen achtziger Jahren definierte Kotter den Begriff Leadership, und grenzte ihn dabei von Management ab (Kotter 2001). Dabei baute er auf früheren Überlegungen des Harvard Professors Abraham Zaleznik auf.

Nach Meinung Kotters sind für die erfolgreiche Führung eines Unternehmens oder einer Organisation beides notwendig: Management und Leadership. Seine Forschung zeigte jedoch: Unternehmen sind „overmanaged and underlead“.

Wie definiert Kotter nun Management versus Leadership (Abb. 1.1)?

Management ist nach seiner Definition das, was einer Organisation hilft, versprochene Produkte und Leistungen in einer konsistenten Qualität Tag ein Tag aus im Rahmen eines vorgegebenen Budgets zu erstellen. Damit umfasst Management die etablierten Prozesse einer Organisation innerhalb ihrer gegebenen Strukturen, wie beispielsweise Planung, Budgetierung oder die Problemlösung. Auch heute noch wird die Komplexität von dem, was Kotter als Management beschreibt, unterschätzt, insbesondere von denen, die nicht selbst in den oberen Führungspositionen sind. Management ist wichtig, es ist unerlässlich, aber es ist nicht Leadership.

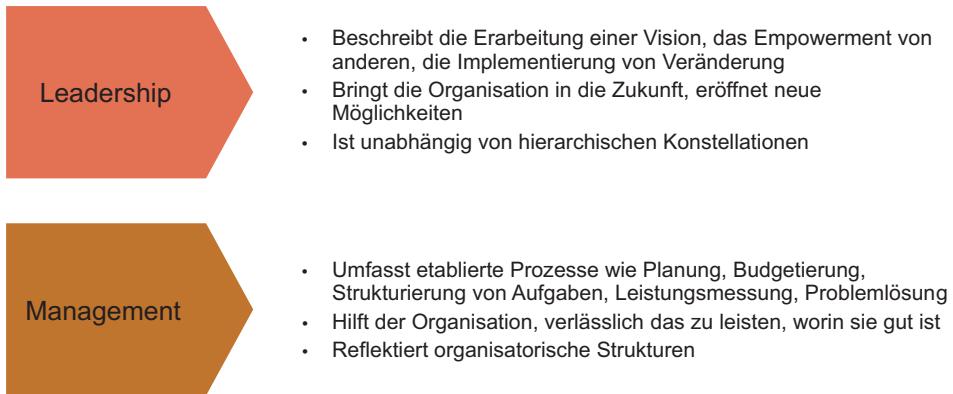


Abb. 1.1 Leadership versus Management nach John Kotter

Leadership ist etwas grundsätzlich anderes. Unter Leadership versteht man die Transformation einer Organisation in die Zukunft, die Identifikation und das Ergreifen von Chancen und Möglichkeiten, die es der Organisation erlauben, neue Wege zu gehen. Das heißt, bei Leadership geht es um eine Vision für die Organisation. Es geht darum, die Mitarbeiter von dieser Vision zu überzeugen, sie zu befähigen und zu ermutigen, sich für den notwendigen Wandel zu engagieren. Wichtig ist dabei, dass sich die Ausübung von Leadership nicht auf die in hierarchischen Führungspositionen befindlichen Personen beschränkt, sondern all die umfasst, die zu der Weiterentwicklung der Organisation beitragen können. Dies reflektiert die Erkenntnis, dass in der heutigen Welt Organisationen nicht allein von einigen wenigen Menschen an der Spitze geführt werden können, sondern dass eine breitere Einbindung des gesamten Teams notwendig ist.

In Deutschland ist in den vergangenen Jahren viel zum Thema Wissenschaftsmanagement gearbeitet, geschrieben und entwickelt worden. Exzellentes Management ist für die erfolgreiche Führung von wissenschaftlichen Einrichtungen selbstverständlich unersetzlich. Dazu gehören klar definierte Prozesse, Strukturen und Verantwortlichkeiten. In Zeiten größerer Veränderungen, die auch das Wissenschaftssystem in den vergangenen Jahren erfasst haben, reicht dies allerdings nicht. Wie ich später zeigen werde, beinhaltet gute Führung in wissenschaftlichen Einrichtungen viele der Elemente, die Kotter mit dem Begriff Leadership beschreibt. Dies bezeichne ich als Wissenschaftsleadership.

1.3 Leadership-Typen nach Goleman

Wie kann man nun Leadership konkret beschreiben? Wie manifestiert es sich, welche Ausprägungen gibt es?