

***Die Rekrutierung von Rektor(inn)en und Präsident(inn)en -  
vier Thesen und vier Empfehlungen mit einer Vorbemerkung***

**Die Sicht eines Beraters**

Referat beim „Forum Hochschulräte“ des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft, der Heinz Nixdorf Stiftung und des CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung in Berlin am 22.Juni 2009

**von Prof. Dr. Klaus Landfried, Heidelberg**

**Vorbemerkung:**

**Die Qualität einer Hochschule in Forschung, Lehre, Wissenstransfer im Dialog mit der Gesellschaft, die Weiterbildung eingeschlossen, wird maßgeblich von der Qualität der in ihr tätigen Menschen geprägt. Personalentwicklung und Personalmanagement waren bisher in der durch zunftähnliche Traditionen geprägten deutschen Universität Fremdwörter. Dieser Satz gilt im Grunde für den gesamten öffentlichen Dienst. Für die Hochschulen als Stätten der Wissenschaft ist dabei eine optimale Gestaltung der Berufungsverfahren für Professuren ebenso zentral wie die der Gewinnung von geeigneten Führungspersönlichkeiten für die Leitung der Hochschule insgesamt wie der Fakultäten und Fachbereiche. Auf die Bedeutung von Personalentwicklungs-Strategien für das übrige Personal kann ich hier nur hinweisen, ohne das Thema weiter vertiefen zu können. Die folgenden 4 Thesen und 4 Empfehlungen entfalten eine praktische Wirkung allerdings erst, wenn Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Deutschland künftig mehr als bisher im Wettbewerb zu einander stehen werden und dabei spürbar mehr Eigenverantwortung beim der Gestaltung ihrer Angebote, beim Umgang mit ihren Ressourcen, bei der Gestaltung ihrer Qualitäts-**

Sicherungsverfahren und bei der Rekrutierung und Bezahlung ihres Personals nicht nur erhalten, sondern auch im Alltag wahrnehmen. Angesichts der großen Unterschiede bei der Finanzkraft der Länder ist der Wettbewerb, sofern er überhaupt schon stattfindet, verzerrt. Bis jetzt sind auf diesem Wege zu mehr Eigenverantwortung allenfalls positive Trends in die richtige Richtung zu beobachten, aber noch zu wenig Umsetzung, auch Umsetzungsfähigkeit und Umsetzungswillen in den Hochschulen selbst. Vor allem die nötige Courage fehlt oft.

1. Moderne Hochschulen der großen Zahlen sind heute nur noch als Unternehmen in der Wissenschaft, also als Unternehmen ganz eigener Art, sinnvoll organisierbar, nicht mehr als feudalistische Kollegial-Korporationen nach dem (Schein-) Vorbild des 19. und frühen 20. Jahrhunderts. Natürlich sind Hochschulen keine Gewerbebetriebe und können auch nicht wie solche geführt werden. Die von nicht planbarer Kreativität gekennzeichnete Wissenschaftskultur, die sozusagen in Erwartung des Unerwarteten arbeitet, erfordert eine eigene Form der Führung durch Kommunikation als Basis auch schwieriger Strukturentscheidungen. Dabei erfordert sie auch eine stärker auf individuelles „empowerment“ setzende Personalentwicklung. Aber was schon im 20. Jahrhundert die Leistungsfähigkeit in der Wissenschaft zu beeinträchtigen begann, als die Universitäten noch zahlenmäßig klein waren, ist heute nicht mehr mit den eigentlichen Aufgaben der Hochschulen zu vereinbaren. Mit anderen Worten: die überlieferte Form einer angeblich „demokratischen“, akademischen „Selbstverwaltung“ bedarf einer Modernisierung und einer aufgabenbezogenen Professionalisierung. So ist z.B. das Rotationsprinzip bei der Leitung von Fakultäten nicht mehr sinnvoll. Das hängt sowohl mit der Größe als auch mit der Komplexität der erweiterten Aufgaben und mit den noch knapperen Ressourcen der Hochschulen zusammen. Auch das von manchen zum Grundrecht stilisierte „Recht der Fakultäten auf

**Selbstergänzung“ kann für die Zukunft in seiner reinen Form keinen Bestand haben. Dass die Fakultäten und Fachbereiche maßgeblich an der Rekrutierung ihres wissenschaftlichen Personals beteiligt sein müssen, ist dabei ebenso klar wie die Notwendigkeit, in den Verfahren auch externen – universitätsexternen, aber natürlich fachkundigen – Sachverstand mit vollen Beteiligungsrechten hinzuzuziehen, nicht nur für „Gutachten“. Um eventuelle Missverständnisse an dieser Stelle auszuschließen: Es kann nicht darum gehen, in ein Berufungsverfahren für eine Professur z.B. in Materialwissenschaften einen „erfahrenen Banker“ oder eine profilierte Journalistin einzubeziehen, sondern nur darum, einige im F a c h kompetente Personen aus Unternehmen, Verbänden und internationaler Wissenschaft zu beteiligen. Damit wäre auch der einst von Wolfgang Frühwald formulierten Sorge Rechnung getragen, aus der natürlichen und auch keineswegs negativ zu wertenden Vernetzung der Kollegen, also aus „Seilschaften“, könnten sich „Flaschenzüge“ entwickeln. Gerade auch für die nötige Verbesserung der Position von Frauen in Führungspositionen ist die Beteiligung externen Sachverstandes hilfreich. Sie schafft vor allem Transparenz und sachbezogene Begründung.**

**2. Wer in solchen Unternehmen der Wissenschaft Führungsaufgaben auf der Ebene der Gesamt-Institution wie auch der Fakultäten erfolgreich wahrnehmen will, muss erstens wissen, wie Wissenschaft geht, als Bildung wie als Forschung. Zweitens muss die Person wissen, dass sie sich von der aktiven Beteiligung an der fachwissenschaftlichen Diskussion für viele Jahre, ja in der Regel für immer verabschiedet. Das damit entstehende Risiko der „Abgehobenheit“ der Führungsperson kann und muss durch entsprechende Kommunikations-Strukturen vermindert werden. Für ihre Amtsführung benötigt die Führungsperson ein zusätzliches, darauf gerichtetes praktisches Training, das in der Ausbildung zum Fach-Wissenschaftler bisher nicht vorkommt.**

**Organisationskompetenz, Führungskompetenz in größeren, komplexen, „diversen“ Organisationen und interkulturelle Kommunikationskompetenz können und müssen in großen Forscher-Gruppen, aber auch in Planspielen und anderen neuen Lernformen erworben und geübt werden. Vorhandene Trainingsprogramme auf nationaler wie vor allem internationaler Ebene sind noch nicht optimal konzipiert und werden dazu noch viel zu wenig genutzt. Sie neu und in größerer Breite nicht nur für prospektive Kandidat(inn)en für akademische Führungsämter, sondern auch schon für Nachwuchswissenschaftler zu etablieren, ist eine dringlich anzugehende Herausforderung. Das neue Programm für Nachwuchswissenschaftler, das beispielsweise vom Zentrum für Wissenschaftsmanagement in Speyer, von der Universität Heidelberg, dem DKFZ Heidelberg und der BASF auf den Weg gebracht wurde, kann hier als Pilotprojekt einen neuen Anstoß geben.**

**3. In einem solchen Unternehmen in der Wissenschaft ist eine langfristig angelegte, am nüchtern analysierten Potenzial der verschiedenen Fachgebiete und seinen Stärken und Schwächen orientierte Berufsplanung für mittelfristig freiwerdende Professuren sowohl auf der Ebene der Fakultät wie auch der gesamten Hochschule nötig und möglich. Auf eine ausgewogene Altersstruktur ist dabei ebenso zu achten wie auch Methoden der Portfolio-Bewertung (behutsam) auch bei Wissenschaftlern genutzt werden sollten.**

**4. Vor allem bei der Besetzung von Leitungspositionen, aber auch bei der Besetzung von sogenannten „Eck“- bzw. Spitzen-Professuren ist seit Jahren zu beobachten, dass die bisher üblichen, traditionellen Verfahrensschritte - auch durch Gesetze so vorgeschrieben - : Bildung einer Findungs- oder Berufungskommission, Ausschreibung (oft nur national), Auswahl nur unter den eingegangenen Bewerbungen,**

**Vorschlag an Fakultät und Senat oder andere vom Gesetz her vorgesehene Entscheidungsinstanzen, nur noch selten optimale Ergebnisse hervorbringen. Für die Führungsämter, die in der Regel eine fach-wissenschaftliche Karriere beenden und darüber hinaus im internationalen Vergleich nicht besonders bezahlt werden, ist das Interesse nicht groß. Das liegt unter anderem auch daran, dass oft länger anhaltende öffentliche, auch schon universitätsöffentliche Personaldiskussionen über angesehene Persönlichkeiten, deren Auswahl erwogen wird, diese sozusagen „verbrennen“, bevor die Entscheidung gefallen ist. Wer sich im universitären „Wahlkampf“ rhetorisch gut schlägt, muss ja nicht unbedingt über die Fähigkeit verfügen, eine große Organisation zu leiten und die dafür nötige, nachhaltige Kommunikationskultur nach innen und nach außen zu pflegen. Immer weniger fühlen sich daher die Besten zu einer - sichtbaren - Bewerbung veranlasst, immer weniger erfüllt das schon erwähnte, von einigen Traditionalisten sogar mit Verfassungsrang geschmückte „Selbstergänzungsrecht der Fakultäten“ den ihm zugedachten Zweck. Zumal der Staat, einst in Gestalt kundiger preußischer Minister wie Althoff oder Becker positiv wirkend, sich entgegen der Empfehlung Wilhelm von Humboldts, nicht den Fakultäten die Auswahl der zu berufenden Professoren allein zu überlassen, aus der Rolle des kompetenten Schiedsrichters weitgehend zurückzieht.**

**Als Konsequenz der hier skizzierten Problemlage wird daher empfohlen, die bisherigen Verfahren auf allen Ebenen weiter zu entwickeln, insbesondere aber**

**1. in die Findungs- und Berufungskommissionen fachkundige, (hochschul-) externe (Voll-) Mitglieder zu berufen, die im Verfahren keine persönlichen Interessen vertreten, aber zu einer aufgabenorientierten Lösung beitragen können.**

**2. den Findungsprozess durch f a c h k u n d i g e, d.h. vor allem in der Wissenschaftskultur erfahrene, externe Berater beratend unterstützen und moderieren zu lassen, die schon im Vorfeld die besondere Profilierung der Position schärfen helfen, die im Dialog mit der Kommission gezielt und unter Wahrung der Diskretion geeignete Personen ansprechen, die sich nicht von sich aus bewerben würden, und die eine systematische, d.h. vergleichbare Bewertung der Kandidaten unterstützen. Darüber hinaus wird empfohlen, dass die Berater auch n a c h dem Vorschlag der Kommission die vorgeschlagene Person bei ihrem Weg ins Amt so lange begleiten, wie die Kommission und die vorgeschlagene Person das für angebracht halten, z.B. also schon im Vorfeld Fragen des Gehalts und der Pension oder der Absicherung nach dem Ende (auch dem vorzeitigen) der Amtszeit klären zu helfen, damit die in Betracht gezogene Person nicht nach Wahl und Bestätigung wieder „abspringt“, wie kürzlich geschehen. In einigen Fällen kann es sich auch als nützlich erweisen, wenn der Berater vertrauliche Gespräche der Kandidaten mit Gremienmitgliedern der Hochschule im Vorfeld der Entscheidung vermittelt. Ich selbst habe damit gute Erfahrungen gemacht. Normale „Headhunter“ wären mit derartigen Prozessen schon deshalb überfordert, da ihnen in der Regel die Verankerung in der Wissenschaftskultur fehlt.**

**3. für die obersten Leitungspositionen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen vor allem solche Wissenschaftler(innen)**

**auszuwählen, die entsprechende Trainingsprogramme in Führungs- und Organisationsfragen mitgemacht haben oder einschlägige Kompetenzen auf andere Weise erworben haben. Nach meiner Erfahrung ist es in der Regel am besten, wenn in der Hochschule selbst eine geeignete Persönlichkeit gefunden wird. Einarbeitung und Übergangszeiten verkürzen sich dadurch. Bei einem Modernisierungsstau aber ist oft eine von außen kommende Person besser. Garantien, dass die „Implantation“ funktioniert, gibt es freilich keine. „Immunabstoßungsprozesse“ kommen vor.**

**4. Die erwähnten Trainingsprogramme können diese Risiken vermindern, aber nicht ausschließen. Werden solche Trainingsprogramme gezielt und in aller Breite auch für Nachwuchskräfte angeboten, und ermöglichen die jeweiligen Einrichtungen diesen Personen auch die Teilnahme, so wird dies dazu beitragen, die gegenwärtigen Engpässe bei geeigneten Führungskräften, die auch bereit sind, sich zu engagieren, mittelfristig zu vermindern. Das gilt in besonderem Maße für Programme wie MuT (Mentoring und Training) in Baden-Württemberg, die die Führungskompetenzen von Frauen in der Wissenschaft stärken. Denn deutsche Rektorinnen und Präsidentinnen gibt es noch immer viel zu wenige.**