



FÜHREN(D) IN DER WISSENSCHAFT – SIND ERFOLGE IN DER WISSENSCHAFT AUCH EINE FRAGE VON FÜHRUNG?

Liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe Anwesende.

Ich möchte Sie ein wenig wegführen von der Energiewende in den Alltag einer deutschen Universität und beginnen mit meinem Dank zunächst einmal an die beiden Stiftungen für die Ausrichtung dieser Veranstaltung zusammen mit der Helmholtz-Gemeinschaft.

Die Mitglieder des Deutschen Hochschullehrerverbandes haben zum sechsten Mal den Rektor des Jahres gewählt. Spannend für unsere Diskussion zum Thema „Führen(d) in der Wissenschaft“ ist vor allem der Katalog der Negativ-Positiv-Kriterien, den die befragten Wissenschaftler in der Beurteilung der Leistungen ihrer jeweiligen Hochschulleitung genannt haben. Welche Eigenschaften und Fähigkeiten sind notwendig für die Leitung an der Spitze einer deutschen Universität, und was wird nicht toleriert, wenn es um das Thema Führung geht?

Auf einhellige Ablehnung stößt ein Rektor oder Präsident, so ist in der Zeitschrift „Forschung und Lehre“ nachzulesen, der undemokratisch, mit selbstherrlichen Entscheidungen, mit Anweisungen Top-down, ohne kollegialen Diskurs regiert, der zu einer kleinen Leitungsriege gehört, die alles bestimmt, anstatt sich auch auf die Potenziale in und außerhalb der Gremien zu beziehen. Der Rektor oder Präsident, die Rektorin oder Präsidentin soll nicht lavieren, nicht das eine sagen und das andere tun, soll nicht versuchen zu viel selbst zu erledigen, sondern muss delegieren können. Im Kreuzfeuer steht außerdem die zunehmende Verwaltungs- und Kontrollintensität. Genderfragen und Frauenförderung, Internationalisierung und Qualitätsmessung, das alles führe weg von den eigentlichen Aufgaben der Universität in Forschung und Lehre, so die mehrheitliche Kollegenmeinung. Die drei wichtigsten positiven Eigenschaften, die genannt werden, sind sogenannte Führungskompetenz – darüber werden wir uns jetzt anderthalb Tage austauschen, Respekt für Unterschiedlichkeit der Wissenschaftskulturen und genaue Kenntnis des Universitätsbetriebs.

Die Universität Heidelberg ist eine Einrichtung mit rund zweiunddreißigtausend Studierenden, vierzehntausend Beschäftigten, ohne die Mitglieder des Klinikums, und mit jährlichen Gesamteinnahmen von rund sechshundertdreißig Millionen Euro; man würde sagen, ein mittleres bis größeres oder ein mittelständisches Unternehmen. Hinzu kommen Beteiligungen in GmbHs, dies darf man nicht unterschätzen, sowie in assoziierten Anstalten öffentlichen Rechts, je nach Ausrichtung und Typ. Der ökonomische Impact, die Wertschöpfung für die Rhein-Neckar-Region beispielsweise, so zeigt ein kürzlich erstelltes Gutachten, liegt bei circa 1,8 Milliarden Euro jährlich und das ohne den klinischen Medizinbereich, nur mit den Fakultäten. Ein großes Schiff, das gesteuert werden muss und zwar, wie wir gehört haben, demokratisch, im kollegialen Diskurs mit möglichst großem Detailwissen über Personen, Personalführung – Herr Nasko, Sie haben es angesprochen –, wissenschaftliche Einrichtungen und Infrastrukturen sowie mit Fingerspitzengefühl für die Notwendigkeiten und Besonderheiten der unterschiedlichen Wissenschaftsbereiche. Und

natürlich mit möglichst wenig Verwaltung, Durchgriff und Kontrolle – ich möchte den Konzernchef sehen, der diese Aufgabe gerne übernimmt im Öffentlichen Dienst.

Aber nun zunächst zur Mission einer Universität, denn damit sind wir bereits an einem mir wesentlichen Punkt. Bitte verzeihen Sie mir, wenn ich mich mit meinen Beispielen vorrangig auf die Universität Heidelberg beziehe, die Folgerungen kann man meines Erachtens verallgemeinern. Eine Forschungsuniversität wie die Ruperto Carola ist kein Unternehmen und kann daher auch nicht wie ein solches geleitet werden. Gleichwohl ist unternehmerisches Denken im internationalen Wettbewerb erforderlich. Wenn wir die Aufgaben und die Mission der Universität betrachten, so sind dies zum einen die Generierung des relevanten Wissens und der Innovationen, die für die Weiterentwicklung und den Fortbestand unserer Gesellschaft und ihrer Kultur notwendig sind, sowie zum anderen die Ausbildung exzellenter Persönlichkeiten für Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Das sind die zwei Säulen, mit denen wir zu tun haben.

Das Ziel: Führend in der Wissenschaft ist jene Universität, der es gelingt, die intellektuelle und die kreative Kompetenz möglichst vieler ihrer Mitglieder nachhaltig zu aktivieren und zugleich die wissenschaftliche Zusammenarbeit innerhalb und über die Disziplinen hinweg zu fördern. Gelingt es, dieses besondere akademische Milieu einer Volluniversität zu befördern, also Corporate Spirit, Vertrauen und Zutrauen innerhalb der Institution und in den Kooperationsbeziehungen mit den wissenschaftlichen Partnern zu schaffen, dann macht ein Rektor oder ein Präsident meines Erachtens seine Sache gut. Denn das Kennzeichen einer Universität bzw. ihre Grundvoraussetzung kommt aus dem Mittelalter, die europäische Universität ist bis heute kein Unternehmen, sondern ein Personenverband.

Eine Universität besteht vor allen Dingen aus ihren Mitgliedern, also den Menschen, und nur wenige davon wollen „geführt“ werden. Ich denke, dass die Kunst darin besteht, ein gemeinsames Ziel und eine Bewegung darauf hin zu schaffen – möglichst ohne dass die Mitglieder die „Führung“ als solche stark bemerken. Eine Universität als Personenverband beruht letztlich auf gegenseitigen Loyalitäten, nicht auf dem Gehalt oder nicht, ich werde noch darauf zu sprechen kommen, auf anderen Abhängigkeiten. Der Rektor kann nicht entlassen, er kann wenig gegen den Willen der Kollegen ausrichten, versucht er es dennoch, besteht die Gefahr den Corporate Spirit rasch zu zerstören. Es gilt, als Primus inter Pares – deshalb hat sich die Universität Heidelberg keinen Präsidenten gegeben, die Möglichkeit hätten wir, sondern einen Rektor – durch Vorbild, Einbindung, Überzeugungskraft und letztlich Vertrauen, eine Idee, eine Vision und ein Ziel zu vermitteln und jeweils einen Top-down-Prozess in eine Bottom-up-Bewegung zu überführen oder auch umgekehrt.

Welche konkreten Instrumente stehen zur Verfügung? Erforderlich sind Instrumente, die Kreativität, Unabhängigkeit, Teamfähigkeit und Innovationskraft ermöglichen und stärken. Dazu gehören Gelegenheiten, zu denen sich die Professoren akademisch und wissenschaftlich treffen, sich also zwanglos austauschen bzw. kennenlernen, um den Personenverband zu stärken. Hier kommt uns in Heidelberg sicherlich die kurze Distanz zwischen den Instituten und Campus entgegen. Aber wir fördern den Dialog durch Professorien, also durch einen Austausch ausschließlich unter der Professorenschaft, durch akademische Veranstaltungen ganz unterschiedlicher Formate oder auch durch das Marsilius-Kolleg, in dem interdisziplinäre Themen in einem Center for Advanced Studies, meines Wissens das einzige in Deutschland, das vorwiegend als interne Einrichtung konzipiert ist, entwickelt und vorangetrieben werden.

In Heidelberg haben wir im Rahmen des Prozesses zur Systemakkreditierung zusätzlich ein Qualitätsmanagement eingeführt, das in einem ersten Schritt die Bereiche Studium und Lehre umfasst. Wir sind dabei, weiter voranzuschreiten, um zukünftig auch die Nachwuchsförderung, die Forschung und die Administration einzubeziehen. Aufgabe ist es, klare und wissenschaftlich getriebene Kriterien und Verfahren für Veränderungsprozesse und Verbesserungsprozesse zu

definieren und damit universitätsweit eine Qualitätskultur zu etablieren. Das sind auch viele Wortgebilde, aber in diesen Prozessen steckt enorm viel Potential. Nur wenn die Kollegenschaft, wenn alle mitgenommen sind und Qualität als eigenes Ziel verstehen, dann reagiert der Personenverband insgesamt in diese Richtung. Es muss zum guten Stil gehören, dann auch diese Entwicklung zu unterstützen, diesen Prozess und sein Bewusstsein dafür wach zuhalten.

Mein nächster Punkt ist Selbstverwaltung und Verantwortungsübernahme für die Universität, statt nur für den eigenen Arbeitsbereich. Das muss zunächst intrinsisch motiviert geschehen. Um es klar zu sagen, und ich sage das in aller Deutlichkeit, eine Honorierung in Geld über die Funktionszulagen für die Dekane und Prorektoren hinaus findet derzeit an der Universität Heidelberg nicht statt. Geld würde den akademischen Antrieb, sich für die Gemeinschaft einzusetzen, die Loyalitäten zerstören, Geld würde den Verband unterminieren, unberechtigte Erwartungshaltungen fördern und Mitnahmeeffekte zulasten von Forschung und Lehre erzeugen bzw. Missgunst wachsen lassen. Honoriert wird durch Lob, durch den Erfolg und durch soziale Anerkennung durch die akademische Gemeinschaft. Das klingt jetzt idealistisch, aber es funktioniert bemerkenswert gut. Führen in diesem Sinn bedeutet, diesen Prozess des innovativen wissenschaftlichen Austauschs ständig neu zu initiieren, manchmal auch zu ritualisieren und in Gang zu halten. Wir haben zum Beispiel Talare wieder eingeführt und wir gehen in die Alte Aula, die Herzkammer der Universität, um uns und andere zu feiern. Führung heißt auch zu teilen und die hohe Eigendynamik des akademischen Systems zuzulassen, Eigenengagement zu befördern, Anregungen im Bottom-up aufzugreifen oder neue Ideen einzubringen. Ich veranschauliche das gerne mit einem Beispiel. Ich sage immer salopp, ich muss wieder einmal einen Stein in den Teich werfen. Das heißt, eine neue Idee in die Community bringen und schauen, wer durch die Kreise, die in dem Teich entstehen, durch die Welle, die dort erzeugt wird, in Bewegung gerät, wer darauf anspringt, und wenn es genügend sind, kann man entsprechend agieren.

Sie hören es sicherlich aus meinen Worten heraus, Führung oder Führen sind keine Begriffe, die ich besonders mag. Ich sage lieber, dass ich als Rektor die Universität als Primus inter Pares leite. Auch weiß ich von den Kollegen, dass sie sich ungern führen lassen. Leitung hat eine etwas andere Konnotation. Dabei geht es meines Erachtens weniger darum zu steuern, als aus dem dynamischen Chaos einer Universität im positiven Sinne – aus dem kreativen Durcheinander des Bottom-up – durch die Entscheidungen im Rektorat das Richtige herauszufiltern und dann in einen klaren Prozess zu überführen, an dem möglichst viele Mitglieder so partizipieren, dass sie es als ihre eigene Initiative und den Mehrwert begreifen. Es gibt so viele Initiativen, dass man immer das Richtige finden kann, aber der Selektionsprozess ist das Entscheidende. Hierzu muss man seine Universität verstehen, ihr Umfeld und die Schlüsselakteure kennen. Deshalb ist es in der Regel von Vorteil, wenn die Rektoren aus den eigenen Reihen stammen. Die Rekrutierung von außen erweist sich oft als aufgesetzte, dem universitären Personenverband nicht adäquate Personallösung, da in Wirklichkeit keine Unabhängigkeit des Rektors existiert. Selbstverständlich muss die Universitätsleitung auch nach außen agieren, um zum Beispiel Mäzene für die Universität zu begeistern, Ressourcen zu verteidigen oder den Austausch mit den Ministerien und der Politik zu betreiben, diese Ebenen werde ich aber jetzt hier einmal ausklammern.

Abschließend möchte ich zwei Beispiele für das Vertrauen in den Personenverband geben. Wir haben in Heidelberg ein Budgetmodell, mit dem wir über neunzig Prozent unseres Budgets hinaus in die Institute geben und halten entsprechend nur 2,2 Prozent des Grundetats in der Verwaltung. Ich kenne keine andere Universität, die so schlank in der Verwaltung ist. Trotzdem beklagen sich die Professoren manchmal darüber, dass die Verwaltung so viele Kapazitäten binde. Die Institute oder die budgetären Einheiten, das können Zentren oder auch mehrere Institute zusammengefasst sein, führen in Eigenverantwortung selbst, sie sind Teil eines subsidiär organisierten Personenverbands. Die Leitung der Universität geschieht demnach in der Gemeinschaft.

Mein zweites Beispiel betrifft die Exzellenzinitiative. Bevor ich ins Rektorat kam, war die Bewerbung Heidelbergs im ersten Anlauf gescheitert, weil man eine kleine Gruppe aus kompetenten Wissenschaftlern zusammengestellt hatte, um den Antrag zu formulieren. Der hatte aber nicht die Mehrheit der Universität hinter sich und ist infolge dessen dann auch gescheitert. Im zweiten Anlauf und auch später haben mehr als dreihundert Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mitgearbeitet. Wir hatten Erfolg und die ganze Universität versteht als Personenverband diesen Erfolg als den eigenen, nicht als einen aufgesetzten. Sie vertritt ihn entsprechend und treibt ihn weiter.

Diese Erfahrung hat dazu geführt, die akademische Gemeinschaft insgesamt in den Vordergrund zu stellen. Das Rektorat schafft die Rahmenbedingungen und die Koordination. Wir befinden uns in Zeiten, in denen wir mit dem Auslaufen des Solidarpakts in Württemberg in diesem Jahr, mit dem Auslaufen des Wissenschaftspakts im nächsten Jahr sowie der Exzellenzinitiative im Jahre 2017 mit dem denkbar größten Mangel an Planungssicherheit konfrontiert sind. Gerade in dieser Zeit ist es wichtig, sich auf den Zusammenhalt stützen zu können. An der Universität Heidelberg kämpft, wie an jeder anderen Universität auch, jeder Wissenschaftler für sich, für seine Fakultät, seine Forschergruppe und seine Doktoranden, aber auch fast jeder für die Universität als Ganze. Nicht nur wissenschaftlich, sondern auch in diesem Sinne ist, gemessen an dem Thema heute, die Ruperto Carola sicherlich eine führende Universität.

Das Rektorat sieht sich weniger als führendes Präsidium als an der Spitze einer akademischen Gemeinschaft. Der Rektor braucht selbstverständlich die vollen Durchgriffsrechte, denn nur so kann er den Prozess gestalten, aber würde er sie jenseits der Entscheidungsvollmacht oder der Korrektur offensichtlicher Fehlentwicklungen zu oft ge- oder gar missbrauchen, dann verlöre er den Kontakt und die Loyalität des Personenverbands, stünde allein und wäre gescheitert. Die Universität hätte zwar formal noch einen Rektor, tatsächlich aber keine Führung mehr und sie liefe Gefahr noch mehr zu verlieren, nämlich ihr Selbstverständnis, ihre Mission und die notwendige, stets selbstkritische Qualitätsorientierung, die bei der Selbsterneuerung, also bei der Rekrutierung von studierenden Nachwuchswissenschaftlern und der Professorenschaft beginnt.

Damit hoffe ich, genügend Stoff gegeben zu haben und Reibungspunkte für die weiterführende Diskussion. Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.

Prof. Dr. Bernhard Eitel
Rektor der Universität Heidelberg

anlässlich des

X. Symposium Hochschulreform
12. und 13. Mai 2014
Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften