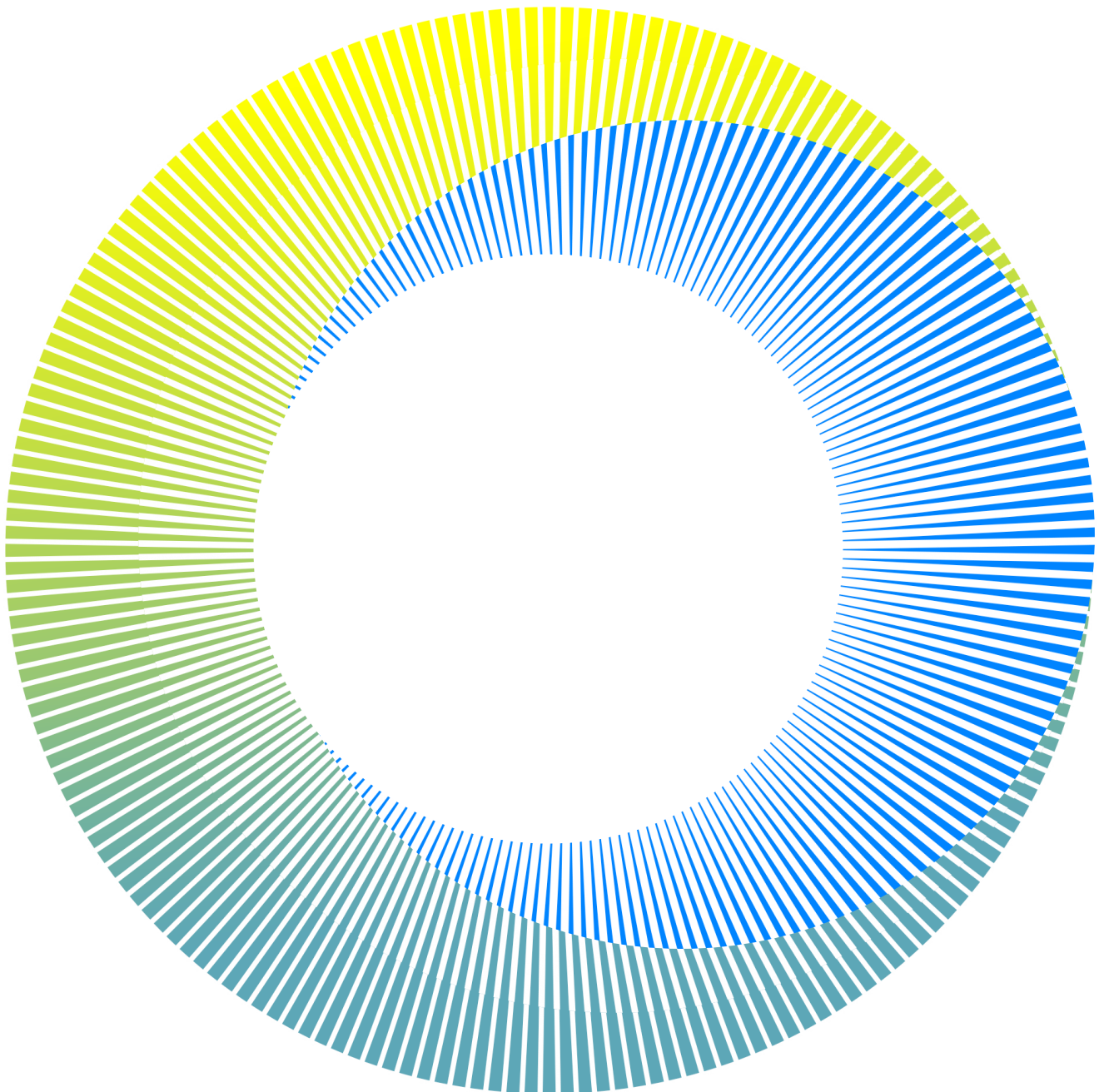


LEADERSHIP IN SCIENCE STUDIE



ERGEBNISSE EINER
INTERVIEW-STUDIE DER
OSB INTERNATIONAL
2023

LEADERSHIP IN SCIENCE ERGEBNISSE EINER INTERVIEW-STUDIE DER OSB INTERNATIONAL

AUTOR*INNEN

Katrin Glatzel, Heiko Hilse,
Tania Lieckweg & Simone Ostermann
(unter Mitwirkung von Céline Rouquette)

INHALT

- | | | | |
|----|---|----|---|
| 3 | Ausgangspunkt und Vorgehen | 23 | Führungsstile und Haltungen |
| 6 | Teil 1: Führung in der Wissenschaft heute und morgen – Bestandsaufnahme und Zukunftsaussichten | 27 | Führungskräfteentwicklung in der Wissenschaft |
| 7 | Führung als »Stiefkind« für wissenschaftliche Führungskräfte | 32 | Systemische Verankerung von Führung in der Wissenschaft |
| 9 | Führung in Wissenschaftsorganisationen – a rising hot topic (?) | 35 | Teil 2: Kompetenzen für wirksame Führung in der Wissenschaft: Aufgaben von Führung und deren Ausgestaltung |
| 14 | Führung in der Wissenschaft vs. Führung in der Wirtschaft | 48 | Zusammenfassung |
| 18 | Kompetenzen für wirksame Führung in der Wissenschaft | 50 | Teil 3: »3 Fragen an ...« |
| 21 | Wissenschaftsmanagement: Führung in wissenschaftsunterstützenden Rollen und Bereichen | 78 | Über die Autor*innen |
| | | 79 | Unsere Interviewpartner*innen |
| | | 81 | Literatur |

AUSGANGSPUNKT UND VORGEHEN

Seit vielen Jahren beschäftigen wir uns mit dem Thema »Leadership in Science« in unseren Beratungsprojekten und Leadership-Development-Programmen für und in Wissenschaftsorganisationen. Dort begleiten wir Führungskräfte aus der Wissenschaft in ihrer Führungsaufgabe und unterstützen sie in der Entwicklung der hierfür notwendigen Kompetenzen. War dies ursprünglich eher noch ein Thema für einzelne »Überzeugungstäter«, die ihrerseits um Budgets, Zeit und Teilnahme an Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung kämpfen mussten, so beobachten wir, dass die Nachfrage nach Angeboten zur Professionalisierung von Führung in der Wissenschaft in den vergangenen fünf bis zehn Jahren sprunghaft zugenommen hat. Viele der größeren Wissenschaftsorganisationen und Hochschulen haben das Thema Führung mittlerweile stärker aufgegriffen und systematisiert. Und nicht nur das: Führung in der Wissenschaft ist mittlerweile zum Thema im öffentlichen Diskurs geworden, beispielsweise wenn Führungsmängel in herausgehobenen Managementfunktionen der Wissenschaft in den Medien thematisiert oder als Teil prekärer Arbeitsbedingungen von Nachwuchswissenschaftler*innen angeprangert werden.

Wir befinden uns heute also an einem völlig anderen Punkt als noch vor einigen Jahren: Es hat in dieser Zeit eine neuartige, tiefer gehende Auseinandersetzung mit Führung in der Wissenschaft begonnen, es liegen erste belastbare

Erfahrungen hierzu vor, und es ist eine breitere Sensibilität für das Thema erwachsen. Dies alles hat uns veranlasst, den Fragen von wirksamer Führung und Führungskräfteentwicklung im Kontext von Wissenschaft noch einmal systematisch nachzugehen. Unsere Ausgangsfragen für die vorliegende Studie waren: Was macht wirksame Führung in der Wissenschaft aus? Gibt es klar identifizierbare Faktoren, die wir genauer fassen und beschreiben können? Lässt sich daraus möglicherweise sogar ein Modell wirksamer Führung in der Wissenschaft ableiten? Wie unterscheidet sich wirksame Führung in der Wissenschaft von Führung in anderen Kontexten, wie zum Beispiel der Wirtschaft oder der öffentlichen Verwaltung? Und welche Rahmenbedingungen braucht es für die Förderung und Entwicklung wirksamer Führung in Wissenschaftsorganisationen? Dabei wollten wir die gewonnenen Erfahrungen zu »Leadership in Science« sowohl aufseiten unserer Kund*innen und Auftraggeber*innen als auch von uns selbst als deren Begleiter*innen heranziehen und gesamthaft auswerten.

Die Nachfrage nach Angeboten zur Professionalisierung von Führung in der Wissenschaft hat sprunghaft zugenommen.

Unsere Beobachtungsperspektive, unser Lern- und Erkenntnisinteresse und unser Zugang zum Feld als osb-Trainer*innen und -Berater*innen sind damit natürlich spezifisch gelagert: Ausgangspunkt war für uns die Hypothese, dass erfolgreiche Wissenschaft eine wirksame Führung benötigt – so wie wir dies bei unseren Kunden über die Jahre immer wieder beobachten konnten.

Dabei sind wir kein unabhängiges Forschungsinstitut und bewegen uns nicht distanzlos zu unserem »Untersuchungsobjekt«: Die Auswahl der Befragten erfolgte nicht als Zufallsstichprobe, sondern wir haben unser bestehendes Kontaktnetzwerk hierfür genutzt. In 30 halbstrukturierten Interviews, die wir mit Vertreter*innen des Wissenschaftssystems zwischen Januar und April 2022 führen konnten, haben wir versucht, die Bandbreite und Heterogenität an relevanten (Führungs-)Funktionen in der Wissenschaft bestmöglich abzubilden: von Doktorand*innen, Postdocs, Gruppenleiter*innen und Professor*innen über Dekane, wissenschaftliche und administrative Direktor*innen, Institutsleitungen, Rektor*innen und Präsident*innen bis hin zu Personalentwicklungs- und Akademievertreter*innen. Sie entstammen verschiedensten Herkunftsdisziplinen, von den Natur- über die Ingenieur- bis hin zu den Geistes- und Sozialwissenschaften. All unseren Interviewpartner*innen gebührt bereits an dieser Stelle ein großer Dank: Ohne deren Auskunftsbereitschaft, kritische Reflexionsfähigkeit und auch Offenheit, dahin zu schauen, wo es in Sachen »Führung in der Wissenschaft« nach wie vor »knirscht«, hätten wir einen so umfassenden Blick auf wirksame Führung in der Wissenschaft und was es dazu (noch) braucht, nicht entwickeln können.

Ausgangspunkt war für uns die Hypothese, dass erfolgreiche Wissenschaft gute, wirksame Führung benötigt.

Diese reichhaltigen Interviewtranskripte waren auch Ausgangspunkt für unsere analytische Arbeit. Wir unterzogen die Transkripte einer qualitativen Inhaltsanalyse, im Rahmen derer wir alle Interviews auf beobachtbare Muster und Clusterthemen hin untersuchten und diese in mehreren iterativen gemeinsamen Arbeitsrunden abglichen, verdichteten, herausforderten und integrierten. Darüber hinaus haben wir die vorhandene Literatur zu Führung in der Wissenschaft herangezogen, ausgewertet und, wo es uns sinnvoll und passend erschien, in die Studienergebnisse mit einfließen lassen.

Entstanden ist ein Text, der drei verschiedene Lupen auf unseren interessierenden Untersuchungsgegenstand wirft und sich daher in drei verschiedene, auch getrennt voneinander lesbare Teile gliedert.

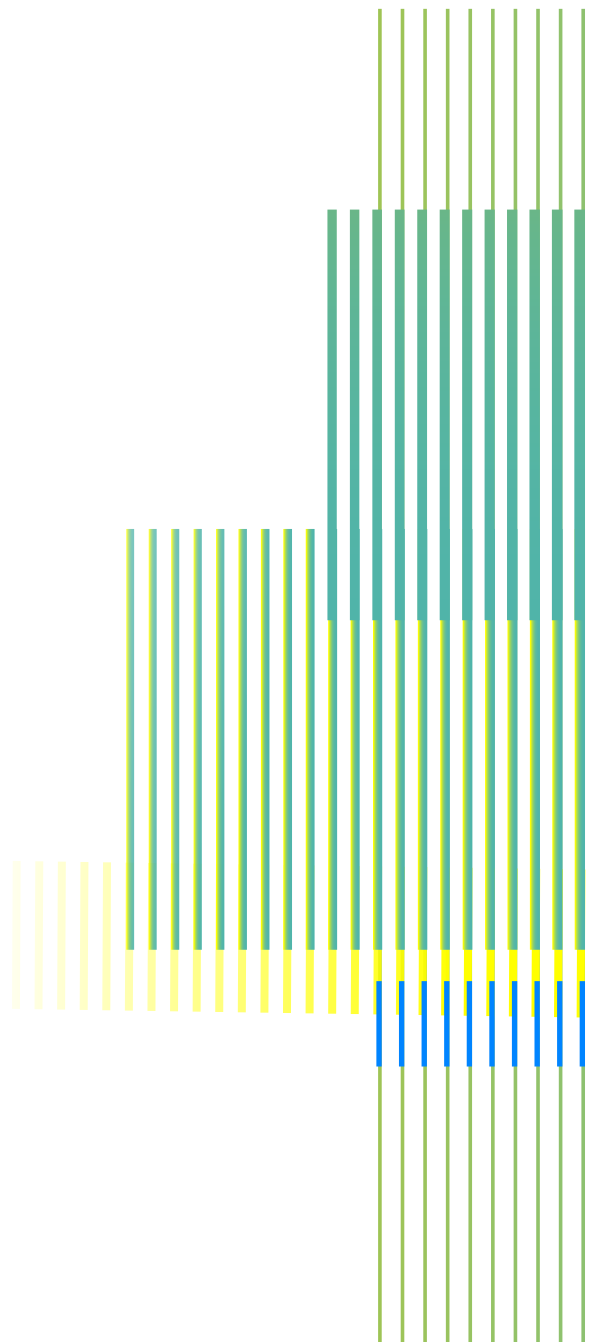
In einem ersten Teil haben wir uns, basierend auf unseren Interviews und der einschlägigen Literatur, damit befasst, wo die »Leadership in Science« primär in der deutschsprachigen Forschungslandschaft heute steht und welche Entwicklungsrichtungen für die kommenden Jahre wahrgenommen werden. Wir zeigen, wie sich das Thema Führung in der Wissenschaft vom »ungeliebten Stiefkind« in den vergangenen Jahren, wohl primär aufgrund von äußeren Druckbedingungen, mehr ins Handlungsbewusstsein in den Einrichtungen entwickelt hat. Vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage werfen wir Schlaglichter darauf, welches Führungsverständnis und welcher Kranz an relevanten Kompetenzen sich bis heute für die Führungsaufgabe in der Wissenschaft etabliert haben, wie sich dies im Vergleich zur Wirtschaft darstellt und welche besondere Rolle das Wissenschaftsmanagement hier hat. Inspiriert durch die Einsichten unserer Gesprächspartner*innen, wagen wir einen Ausblick, wie sich die Führungskräfteentwicklung in der Wissenschaft in den kommenden Jahren weiterentwickeln könnte,

und fragen uns, ob und inwieweit es zu einer systemischen Verankerung des Themas kommen wird. Teil 1 ist also eine – gespeist durch unsere Interviewpartner*innen – (selbst-)kritische Standortbestimmung und ein Ausblick in eine mögliche Zukunft.

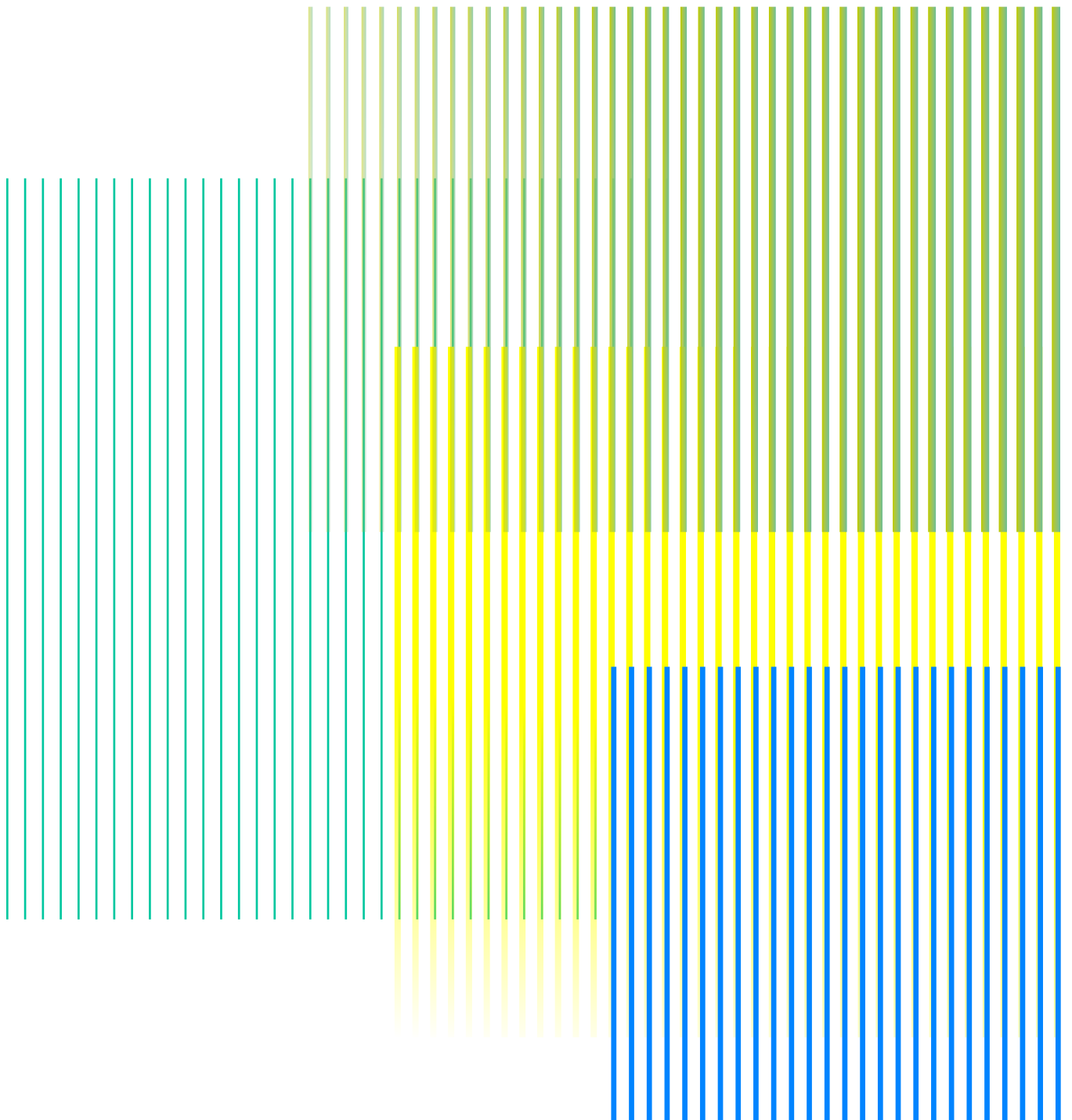
Im zweiten Teil, der sich im Wesentlichen aus unseren Erfahrungen in verschiedensten Beratungs- und Leadership-Development-Programmen in Wissenschaftseinrichtungen speist, ergänzt um Einsichten aus den Interviews, entwickeln wir ein Modell für wirksame Führung in der Wissenschaft. Ganz konkret schauen wir darauf, was es braucht, um in der Wissenschaft wirksam Führung ausüben zu können (und somit potenziell positive Gestaltungswirkung vulgo Erfolg zu haben), und differenzieren dies für verschiedene Leitungsebenen. Darauf aufbauend stellen wir ebenso für die Zukunft die Frage, wohin uns diese Erkenntnisse mit Blick auf eine zielgerichtete Gestaltung der Praxis in Zukunft führen.

Der dritte Teil umfasst in einer prägnant verkürzten Form (»3 Fragen an ...«) alle Gespräche mit unseren Interviewpartner*innen zum Nachlesen. Ausgewählte Interviews haben wir dort, wo sie thematisch passen, bereits in Teil 1 und 2 integriert. In den Interviews lässt sich auch nochmals die Perspektivenvielfalt, die mit unterschiedlichen Positionen (Wissenschaftsmanagement, Forschende, Leitung eines Teams bis hin zu Leitung einer ganzen Einrichtung) einhergeht, wunderbar nachvollziehen.

Alle drei Teile bieten somit jeweils einen etwas anderen Blickwinkel auf »Leadership in Science« und schaffen hoffentlich allesamt sowohl für diejenigen, die selbst in einer wissenschaftlichen Führungsposition sind, als auch für diejenigen, die die Rahmenbedingungen für ebenjene Positionsinhaber*innen schaffen, wertvolle Impulse für die weitere Ausgestaltung ihrer Arbeit.



FÜHRUNG IN DER WISSENSCHAFT HEUTE UND MORGEN – BESTANDSAUFNAHME UND ZUKUNFTSAUSSICHTEN



FÜHRUNG ALS »STIEFKIND« FÜR WISSENSCHAFT- LICHE FÜHRUNGS- KRÄFTE

Noch vor gar nicht allzu langer Zeit war Führung in der Wissenschaft ein Thema, das keinerlei gezielte Beachtung erfuhr, sondern »einfach so passierte«. Wer ab einem gewissen Karriere-stadium Mitarbeiter*innen hatte, der »führte halt irgendwie« – was im Kern bedeutete, die Mitarbeiter*innen bestmöglich für den wissen-schaftlichen Erfolg nutzbar zu machen. Die Frage nach dem »Wie«, geschweige denn nach einem »Wie besser«, stellte sich nicht. »In Berufungsverfahren oder auch in der Lehre wird überhaupt nicht über Führung gesprochen. Darauf vorbereitet wird man keinesfalls. Führung und Führungskompetenz werden einfach er-wartet und vorausgesetzt« (*Dennis Halft*). »In der Wissenschaft gelangt man in der Regel in Führungspositionen, ohne irgendeine Erfahrung mit Führung zu haben. Ob man ein Talent oder eine Ausbildung hat, ist irrelevant« (*Claudia Müller*). Eine wesentliche Ursache hierfür ist Beobachter*innen des Wissenschaftssystems schon seit geraumer Zeit bekannt: »Academics are mostly promoted on the basis of excellent research performance (*i.e., publication output, third-party funding, and reputation in their field of research*), but not necessarily because of their leadership skills or experience« (*Braun et al. 2016: S. 352*). Im Vordergrund steht die fachliche Expertise, nicht die Führung oder auch nur die Qualifikation oder wenigstens der Wunsch nach Führung. Auch heute gewinnt man in vielen Fällen immer noch den Eindruck, dass Führung

für wissenschaftliche Führungskräfte ein »Stief-kind« ist, wie einige unserer Gesprächspart-ner*innen anhand der folgenden Einzelaspekte thematisieren und beschreiben.

Fachexperte = Führungskraft:

Noch immer ist zum Beispiel in der Wissenschaft das Credo verbreitet, dass ein*e exzellente*r Fachexpert*in quasi automatisch auch geeignet für Führung in seinem/ihrem Fachgebiet ist. Führung wird rein fachlich gedacht: Wer fachlich mehr weiß oder die größte Expertise aufweist, kann andere auch besser führen, so die Grund-annahme. »Dabei gilt das Prinzip Hoffnung, dass wissenschaftliche Führungskräfte zufällig natürliche Führungspersonen sind« (*Mona Florian*). Dies soll umgekehrt nicht heißen, dass es in der Wissenschaft nicht exzellente Fachexpert*innen gibt, die auch gute Führungskräfte sind oder sein können, aber die Frage, ob es dazu kommt oder nicht, überlässt man dem Zufall – sie muss nach diesem Denk- und Überzeugungsmuster nicht systematisch in den Blick genommen oder aktiv gestaltet werden. Diesen Zufallsfaktor betont auch Christoph Kutter, wenn er insbeson-dere mit Blick auf die Situation an Hochschulen feststellt: »Zum Teil gibt es natürlich trotzdem einzelne exzellente Führungskräfte – da sind dann häufig Prozesse der Selbstselektion am Werk.« Mit anderen Worten: Die guten setzen sich ggf. von selbst durch, die schlechten scheiden aus oder bleiben auf irgendeiner Ebene hängen.

Führung ≠ Rollen- oder Aufgabenbestandteil einer wissenschaftlichen Aufstiegsposition:

Neben der (Miss-)Konzeption, dass Fachexpertise Wissenschaftler*innen automatisch zur Führung qualifiziert, ist zu beobachten, dass Führung von wissenschaftlichem Leitungspersonal vielfach gar nicht als relevanter Rollenbestandteil er-kannt oder erachtet wird. So berichteten einige unserer Gesprächspartner*innen, dass wissen-schaftlichen Leitungspersonen das Bewusstsein für diese zusätzliche Rolle als Führungskraft und

→ *»Man geht nicht in die Wissenschaft, weil man eine Führungskarriere anstrebt, sondern weil man einen Forschertrieb hat.«*

Stefanie Monthagen-Schnöring,

Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin

die Anforderungen und Aufgaben, die damit einhergehen, häufig fehlt. Almut Peukert bemerkt hierzu: »Für Professor*innen ist die Idee, dass sie Führungskräfte sind und dass man dafür auch qualifiziert sein sollte, noch sehr neu.« Benjamin Schwarzer und Klaus Langenstein sehen in diesem Zusammenhang auch einen gelegentlichen Trend zur Weiter- oder Rückdelegation von Führungsaufgaben: »Nicht selten werden Aufgaben, die originär zum Verantwortungsbereich der Führungskraft zählen, an dafür qualifizierte institutionelle Stellen, wie zum Beispiel das Personaldezernat weiterdelegiert.« Damit bestätigt sich ein Phänomen, das auch in der Literatur bereits beschrieben ist. So wird zum Beispiel in einer Interviewstudie mit Professor*innen zu ihrer (Führungs-)Rolle aus dem Jahr 2011 die folgende Bilanz gezogen: »(Es) wird ersichtlich, dass sich die befragten Professorinnen und Professoren ihrer tatsächlich vorhandenen Führungsrolle offenbar eher weniger bewusst sind« (Weisweiler et al. 2011: S. 331).

Führung ≠ Wunschaufgabe in der wissenschaftlichen Laufbahn:

Als drittes Phänomen, so berichten mehrere unserer Gesprächspartner*innen, ist zu beobachten, dass eine Führungskarriere in der Wissenschaft häufig keinen erstrebenswerten Karrierepfad darstellt. »Man geht ja als Wissenschaftler*in eigentlich nicht in die Wissenschaft, weil man eine Führungskarriere anstrebt. Man geht in die Wissenschaft, weil man sich mit bestimmten

Inhalten beschäftigen möchte« (Stefanie Molthagen-Schnöring). »Menschen, die in der Wissenschaft führen, verstehen ihre Identität in erster Linie nicht als die einer Führungskraft. Führung in der Wissenschaft ist per se nicht erstrebenswert, sondern ein ›um zu‹, um etwas anderes zu erreichen« (Mona Florian). Auch wenn es (auf höherer Ebene) sicherlich Wissenschaftler*innen gibt, die sich komplett dem Management verschrieben haben und dann auch stark damit identifizieren, so wird in der Breite eine Karriere als Manager*in bzw. Führungskraft eher abgelehnt oder in Kauf genommen, entsprechende Rollenbestandteile werden als ein notwendiges Übel betrachtet. Denn die wissenschaftliche Karriere und die Fachlichkeit stehen im Vordergrund, und angesichts der Überfülle an Rollenerwartungen – z. B. gute*r Fachexpert*in sein, gute Publikationen vorweisen, Projektakquise vorantreiben, gute Lehre machen, Transfer von Wissenschaft sichern – fällt die Führung von Mitarbeiter*innen und Teams schon auch mal hinten herunter.

Einerseits, so lässt sich festhalten, gibt es also bei vielen Wissenschaftler*innen nach wie vor ein fehlendes Bewusstsein und eine natürlicherweise eher gering ausgeprägte Motivation für Führung: Primär geht es um (die eigene) fachliche Expertise und – wenn überhaupt – fachliche Führung. Im Zuge dessen wird die Bedeutung von Führung für wissenschaftlichen Erfolg unterschlagen und die Tatsache, dass man in einer Führungsrolle gar nicht nicht führen kann, ausgeblendet: »Viele sehen sich immer noch in erster Linie als Expert*innen und sagen: ›Ich bin Forscher*in.« Das stimmt so aber nicht. Als wissenschaftliche Führungskraft ist man eben de facto Führungskraft und wird von den Mitarbeiter*innen entsprechend auch als Vorbild gesehen – ob man will oder nicht. Folglich ist es besser, die eigene Führungsrolle aktiv anzunehmen und systematisch auszugestalten« (Rudolf Kerschreiter).

FÜHRUNG IN WISSENSCHAFTS-ORGANISATIONEN – A RISING HOT TOPIC (?)

Andererseits entsteht, wie eingangs bereits erwähnt, zunehmend ein breiteres Bewusstsein dafür, dass erfolgreiche Wissenschaft auch professionelle Führung braucht: Fachliche Expertise allein reicht nicht aus, etwa wenn es um gelingende Zusammenarbeit zwischen Wissenschaftler*innen, aber auch um erfolgreiche individuelle Wissenschaftskarrieren geht. Diese Einsichten setzen sich erst sukzessive durch, und sie werden – wie schon Winde (2010) beschreibt – insbesondere durch Druck von außen z. B. in Form von Exzellenzinitiativen oder gezieltem Qualitätsmanagement befördert: »Die Anstöße von außen haben sich als entscheidende Faktoren für die Verankerung von Personalentwicklung an deutschen Hochschulen erwiesen.« Dies zeigen auch die Ergebnisse unserer Befragung zum Thema Führung und Führungskräfteentwicklung in der Wissenschaft.

Als eine bedeutsame Entwicklung in diesem Zusammenhang wird die Zunahme der Unabhängigkeit und Eigenständigkeit von Wissenschaftsorganisationen genannt: »Wissenschaftsorganisationen haben sich in den vergangenen 20 Jahren von nachgeordneten Behörden zu eigenständigen Einrichtungen entwickelt, die aktiv gemanagt werden müssen« (Ulf Richter). Diese Entwicklung hat nicht zuletzt an der Spitze solcher Einrichtungen und in der Wissenschaftsverwaltung dazu geführt, dass das Führungspersonal hierfür dezidierte Führungs- und Manage-

mentkompetenzen mitbringen bzw. aufbauen muss, und sei es rein praxisbezogen im Sinne von Learning by Doing.

Ein nächster Punkt betrifft die gewachsene Komplexität der Forschungsfragen und die damit verbundene gestiegene Bedeutung von Forschungsteams und -kooperationen (vgl. den Begriff der »Team Science«): Die zunehmende Komplexität wissenschaftlicher Fragestellungen sowie eine Förderpraxis, die auf die Erforschung der großen, sichtbaren gesellschaftlichen Herausforderungen abzielt, zwingen Wissenschaftler*innen mittlerweile vermehrt dazu, in Teams und Kooperationsprojekten zusammenzuarbeiten. »In der Teilchenphysik hatten wir es schon immer mit großen Kooperationsprojekten zu tun, aber dies setzt sich mittlerweile als Trend in der gesamten Universitätslandschaft fort: Das Renommee von Universitäten hängt heute an großen Sonderforschungsbereichen und Exzellenzinitiativen. Dadurch werden gute Führung und Kollaboration plötzlich zu Schlüsselthemen« (Thomas Mannel). Dies kann so weit führen, dass Zuwendungsgeber in Ausschreibungen den Nachweis von Maßnahmen oder gar Einrichtungen der Personal- und Führungskräfteentwicklung explizit einfordern. Die Professionalisierung von Führung wird auf diesem Wege teilweise unmittelbar zu einem Zulassungskriterium für die Finanzierung von Forschung.

Die Professionalisierung von Führung wird zu einem Zulassungskriterium für die Finanzierung von Forschung.

Ebenfalls spielen in der Beobachtung unserer Interviewpartner*innen die demografische Entwicklung und der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt sowie die spezifischen Anforderungen der jüngeren Generationen dem Thema Führung in die Hände: Die Tatsache, dass es zunehmend weniger junge Bewerber*innen auf dem Arbeitsmarkt gibt, führt dazu, dass Arbeitgeber (auch Wissenschaftsorganisationen) sich zunehmend darum bemühen müssen, für diesen kleiner werdenden Pool attraktiv zu sein. Dazu zählt auch eine moderne Arbeitsumgebung samt zeitgemäßer Formen von Führung, Personalentwicklung und Kollaboration: »Es muss sich eine Änderung in der Führungskultur einstellen, da es ansonsten keinen wissenschaftlichen Nachwuchs mehr geben wird. Junge Leute legen heutzutage viel mehr Wert auf Freiheit und Selbstbestimmtheit, sodass auch der Führungsstil angepasst werden muss, um Mitarbeitende zu gewinnen« (*Astrid Proksch*). Im Zweifel finden junge, begabte Menschen mit Forscherdrang heute vielfältige Alternativen zu einer Tätigkeit als Jungwissenschaftler*in in einer Wissenschaftseinrichtung – sei es in Ausgründungen und Start-ups, F&E-Bereichen etablierter Unternehmen oder Beratungsfirmen. Dort versuchen sie mit »New Work«-Initiativen rund um neues Führen und Zusammenarbeiten, Nutzung digitaler Medien, Homeoffice, kreativen Büroräumlichkeiten sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie attraktive Bedingungen für Mitarbeitende zu schaffen.

Und darüber hinaus fordern junge Wissenschaftler*innen zunehmend eine aktive Führung und Begleitung bei der Arbeit bzw. in der eigenen Karriereentwicklung ein, z. B. in der Promotions- oder Postdoc-Phase. »Das alte wissenschaftliche Führungsbild, bei dem die Person leitet, die die größte wissenschaftliche Erfahrung hat, wird immer weniger akzeptiert« (*Carsten Hucho*). Jungwissenschaftler*innen sind diesbezüglich weniger zurückhaltend und ordnen sich nicht mehr automatisch unter wie frühere Generatio-

→ »Die Doktoranden wollen mehr und mehr Struktur und Kompetenz.«

Carsten Hucho, Paul-Drude-Institut für Festkörperelektronik, Berlin

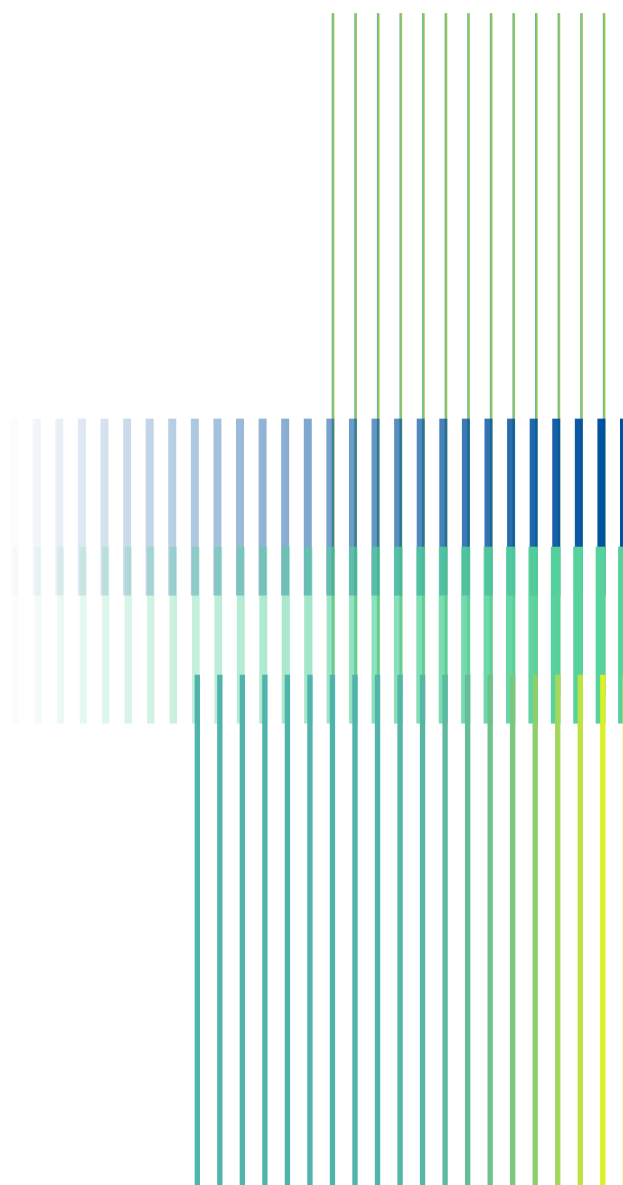
nen von Wissenschaftler*innen (vgl. *Beobachtungen rund um die Generationen Y und Z*). »Jüngere Generationen sind wesentlich anspruchsvoller und fordern mehr gute Führung ein als frühere Generationen. Sie gehen ansonsten einfach, weil sie woanders besser behandelt werden« (*Uwe Reuter*). Die Art der gewünschten Führung unterscheidet sich jedoch von althergebrachten Formen der autoritären Führung oder des laissez-faire: Gesucht wird eine Form der Führung und Kooperation auf Augenhöhe sowie eine Form der persönlichen Betreuung bzw. des Coachings durch die Führungskraft.

Das Thema Führung in der Wissenschaft wird auch dadurch befördert, dass es mittlerweile einige »Leuchttürme« in Sachen Führung und Führungskräfteentwicklung in der Wissenschaft als Beispiele zu besichtigen gibt: Im Laufe der vergangenen 10 bis 15 Jahre haben zunächst die großen außeruniversitären Wissenschaftsorganisationen damit begonnen, Qualifizierungsangebote, Personalentwicklungsaktivitäten oder sogar eigene Akademien für Führungskräfte einzurichten (z. B. Helmholtz-Akademie, Fraunhofer-Führungskräftequalifizierung, Planck Academy, Leibniz-Akademie). Auch wenn die Teilnahme freiwillig ist, haben sie damit über die Zeit hinweg neue Standards gesetzt und die Auseinandersetzung mit Führung befeuert. In der jüngeren Vergangenheit haben auch einige Universitäten damit begonnen, diesem Beispiel zu folgen, wenn auch meistens in kleinerem Rahmen und noch längst nicht alle (*siehe den genaueren Überblick zu Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung, S. 30 ff*). Nicht zuletzt

führen Einrichtungen für Nachwuchswissenschaftler*innen wie Graduiertenkollegs, PhD-Programme, Mentoring- und Qualifizierungsangebote etc. dazu, dass innerhalb und zwischen Wissenschaftsorganisationen in unterschiedlichen Gruppierungen explizit auch über Führung und Zusammenarbeit gesprochen wird und ein Vergleich möglich wird. Dies führt zu einem Anstieg der Erwartungen an gute Führung.

Darüber hinaus haben neue Kommunikationsmittel wie die sozialen Medien und ein sich wandelndes öffentliches Bewusstsein (Stichworte sind hier etwa Kampagnen wie »#MeToo« und »#IchBinHanna«) dazu geführt, dass problematische Führung in Wissenschaftsorganisationen mehr und mehr zum Thema gemacht wird. »Das Handeln von Führungskräften innerhalb ihrer Organisationen wird heutzutage immer gläserner: Vorwürfe – ob gerechtfertigt oder nicht – können über Social Media schnell an die Öffentlichkeit gelangen und damit das Image der gesamten Einrichtung in Misskredit bringen« (Kerstin Dübner-Gee). Führungsmängel im Sinne von fehlendem Respekt und Wertschätzung, falsch verstandener Autorität oder gar Machtmissbrauch werden im Zweifel in den sozialen Medien oder auf digitalen Plattformen zur Arbeitgeberbewertung sehr schnell publik gemacht und üben so einen neuartigen Druck auf Wissenschaftsorganisationen aus, sich mit den Themen Führung und Führungskultur aktiv auseinanderzusetzen. (Zum Themenkomplex problematischer bis hin zu missbräuchlicher Führungspraxis im Wissenschaftssystem siehe z. B. auch die Studie von Schmidt & Richter (2009), sowie Schmid et al. (2017).)

*Problematische Führung
in Wissenschafts-
organisationen wird
mehr und mehr zum
Thema gemacht.*





3 FRAGEN AN ... PROF. DR. THOMAS MANDEL

Prof. Dr. Thomas Mannel ist Prorektor für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs sowie Leiter des Instituts für Teilchenphysik an der Universität Siegen. Er begleitet seit 20 Jahren den Aufbau des Instituts für Teilchenphysik und war zuvor am CERN und an der Universität Karlsruhe tätig. Er führt ein Instituts-Team bestehend aus Professor*innen, Postdocs und Doktorand*innen sowie Studierenden.

Was sind aus Ihrer Sicht Kernaufgaben von Führung in der Wissenschaft?

In der Wissenschaft gibt es – anders als in der Wirtschaft – vergleichsweise flache Hierarchien. Die Zusammenarbeit ist stark an der Sache orientiert und funktioniert im Wesentlichen selbstorganisiert. Deshalb bedeutet Führung in der Wissenschaft vor allen Dingen die Gestaltung wissenschaftlicher Umgebungen und Ökosysteme, in denen die richtigen Talente miteinander in Kontakt kommen, sich reiben, wachsen und gedeihen können. Daraus entstehen die besten Forschungsleistungen. Eine wichtige Aufgabe ist es deshalb, die »richtigen« Leute in Teams und Kollaborationssystemen zusammenbringen sowie ihre Stärken zu kombinieren. Und dann ist natürlich noch die Betreuung von Doktorand*innen ein Punkt in der Arbeit als Professor*in: Zum einen hat man die Verantwortung für ihre fachliche Weiterentwicklung. Zum anderen ist es eine wichtige Führungsaufgabe, den Führungsstil an sie weiterzugeben und sie in der Entwicklung ihrer Fähigkeiten der Führung und Zusammenarbeit zu coachen. Viele sagen dann: »Das will ich später auch so machen.«

Wie hat sich Führung in der Wissenschaft über die Zeit hinweg verändert?

In der Teilchenphysik hat man es mit großen Kooperationsprojekten zu tun, die eine enge Zusammenarbeit vieler Forscher*innen und eine gute, kollegiale und vertrauensvolle Führung benötigen. Was in der (Teilchen-)Physik bereits seit längerem gang und gäbe ist, setzt sich mittlerweile als Trend in der gesamten Universitätslandschaft fort: Das Renommee von Universitäten hängt heute an großen Sonderforschungsbereichen und Exzellenzinitiativen. Dadurch werden gute Führung und Kollaboration plötzlich zu Schlüsselthemen. Das sieht man zum Beispiel daran, dass in Berufungsprozessen neben der fachlichen Einschätzung die Beurteilung der Führungs- und Sozialkompetenzen sowie der Passung in die Universität und in das Team wichtig wird. Da werden auch schon mal frühere Kollegen angerufen oder Referenzen eingeholt.

Wie sehen Sie die weitere Entwicklung mit Blick auf Führungskräfteentwicklung in der Wissenschaft in den kommenden Jahren?

Die Ansprüche an gute Führung nehmen bei jungen Wissenschaftler*innen zu, was dazu führen kann, dass die Wissenschaft als Arbeitsplatz an Attraktivität verliert und im Vergleich mit den

Arbeitsumgebungen bei Start-ups oder in Unternehmen nicht mithalten kann. Die junge Generation ist zunehmend weniger bereit, die »alte Mühle« zu durchlaufen. Und trotzdem ist heute die Akzeptanz von Fortbildungen in Sachen Führung bei Wissenschaftler*innen noch eher gering – die Denke lautet: »Ich bin ja schon Prof ...«, also man ist ja schon Experte. Außerdem sieht so manche*r Wissenschaftler*in gute Führung und Kultur nicht unbedingt als Vorbedin-

gung oder im Kontext besserer wissenschaftlicher Leistung. Wissenschaftler*innen identifizieren sich primär auch nicht mit ihrer Universität, sondern mit ihrer wissenschaftlichen Community. Zu guter Führung müsste man an der Universität also eher implizit motivieren, indem Fakultäts- und Hochschulleitungen entsprechende Anreize setzen. Die Freiheit von Forschung und Lehre und das eigene Renommee sind sicher wesentliche Motivationsfaktoren für die Leh-

renden an Universitäten, aber sie übernehmen auch eine Verantwortung für den Nachwuchs, was sich ja auch durch Begriffe wie »Doktorvater« beziehungsweise »Doktormutter« ausdrückt. Ich könnte mir vorstellen, dass man in diesem Bereich in Zukunft Anreize setzen sollte, die auf einen Wandel der Führungs- und Betreuungskultur zielen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass das Thema Führung in der Wissenschaft in den vergangenen Jahren zunehmend mehr Aufmerksamkeit erfahren hat. Zugleich ist es bislang ein Thema, das eher instrumentell von außen in das System hineingetragen wird – man setzt sich mit Führung auseinander, um bessere Wissenschaft machen zu können, um sich im Wettbewerb um Talente zu behaupten bzw. attraktiv zu bleiben und um institutionellen Anforderungen gerecht zu werden (z. B. Drittmittel-Anträge, Compliance). Daher wird die weitere Entwicklung von manchen Interviewteilnehmer*innen zumindest kurzfristig auch nicht besonders positiv eingeschätzt: Das Bewusstsein für die Bedeutung von Führung im Sinne einer inneren Einsicht oder Überzeugung ist bislang offenbar weiterhin nur vereinzelt zu finden. Oder anders formuliert: »Führung ist daher immer in Gefahr, als nice to have angesehen zu werden« (*Stephanie Dittmer*). »Es gibt immer noch viele Menschen, die sagen würden: »Das raubt uns nur Zeit – Zeit von dem, was ich eigentlich zu tun habe«« (*Ricarda Opitz*). »Der Bedarf ist eigentlich groß, aber die Nachfrage wird unterdrückt, weil Führung als Soft Skill und als nice to have und nicht als erfolgs-

kritisch für wissenschaftliche Exzellenz angesehen wird« (*Julia Schäfer*). »Solange sie gute Wissenschaft machen, ist es okay, wenn sie nicht gut führen« (*Mona Florian*).

FÜHRUNG IN DER WISSENSCHAFT VS. FÜHRUNG IN DER WIRTSCHAFT

Auf dem Weg zu einem genaueren Verständnis von wirksamer Führung in der Wissenschaft haben wir in den Interviews auch nach der Abgrenzung zu Führung in der Wirtschaft und anderen Kontexten gefragt.

Anknüpfend an die oben geschilderten Beobachtungen zu Führung als »Stiefkind«, zeigt sich in den Antworten auch hier, dass Führung in der Wissenschaft im Vergleich zur Wirtschaft erst einmal eine deutlich geringere Bedeutung beigemessen wird, auf individueller ebenso wie auf systemischer Ebene: Hierarchischer Aufstieg und zunehmende Führungsverantwortung stellen für die meisten Wissenschaftler*innen nicht per se Motivationsfaktoren für die eigene Karriere dar, sondern sind eher »überbordender Beifang« zur Vergrößerung der eigenen wissenschaftlichen Arbeitsmöglichkeiten. Führung hat bislang auch nur eine geringe Verankerung im Wissenschaftssystem gefunden: Führungskompetenzen oder -leistungen werden in Forschungseinrichtungen traditionell wenig bis gar nicht überprüft oder in Beurteilungen gemessen. Ein direkter kausaler Zusammenhang zwischen guter Führung und guter wissenschaftlicher Leistung wird nicht unterstellt. Zugegebenermaßen gibt es aber bislang auch wenig wissenschaftliche Evidenz, die solch einen Zusammenhang systematisch herausarbeiten kann.

Dies alles steht in deutlichem Gegensatz zur Wirtschaft: Führung ist dort bereits seit Jahrzehnten ein Thema, das seinen Niederschlag in eigenen Karriere- und Kompetenzmodellen, Führungsinstrumenten, Auswahl- und Beurteilungssystemen sowie Qualifizierungsmaßnahmen gefunden hat. Insgesamt erscheint Führungsarbeit in der Wissenschaft daher (noch) viel weniger professionalisiert als in der Wirtschaft. »Im Gegensatz zu Führungskräften in der Wirtschaft werden Wissenschaftler kaum systematisch auf ihre Führungsrolle vorbereitet« (Heilmann 2015). Die gezielte Nutzung von Führungsansätzen und -methoden und die systematische Ausbildung in deren Anwendung ist derzeit noch deutlich geringer verbreitet als in Wirtschaftsunternehmen.

In den Augen unserer Gesprächspartner*innen unterscheidet sich jedoch nicht nur der Stellenwert von Führung, sondern auch das Wesen bzw. die Art und Weise der Führung: Da Forschung und Lehre von ihrer Natur her andere Aufgaben sind als diejenigen, die in Unternehmen im Vordergrund stehen (z. B. nicht gewinn-, sondern sachorientiert, weniger vordefiniert, stark wissensbasiert, explorativ und im Ergebnis unvorhersehbar), und Wissenschaftsorganisationen anderen Rationalitäten folgen als Wirtschaftsunternehmen (primär an Wissenserzeugung und -vermittlung orientiert; i. d. R. in längeren bzw. kaum planbaren Zeithorizonten mit Blick auf Ergebnisse), unterscheidet sich auch die jeweilige Führung.

→ *»Erfolg in der Wirtschaft wird an Geld gemessen, in der Wissenschaft hingegen an inhaltlichen Ergebnissen.«*

Uwe Reuter, Universität Greifswald

»Eine besondere Herausforderung ist die Ergebnisoffenheit, weil man einfach so gar nicht weiß, was dabei herauskommt. In der Wirtschaft ist der Rahmen abgesteckter. Man braucht sehr viel Vertrauen, dass alle daran arbeiten und versuchen, etwas Cooles zu kreieren« (*Anja Danner-Schröder*). »In der Wissenschaft gibt es weniger Machthierarchien als in Unternehmen oder auch als in der Politik. Daher kann man in der Wissenschaft kaum je mit Anordnungen führen, sondern es bedarf vielmehr der Überzeugung und des Argumentierens. Insofern ist Führung in der Wissenschaft sehr kommunikativ« (*Stefanie Molthagen-Schnöring*). »In der Wissenschaft kann man sich viel mehr Eigenheiten und Individualität als in klassischen Managementpositionen in der Wirtschaft leisten« (*Julia Schäfer*). Führung in der Wissenschaft ist durch eine größere Sachorientierung und eine geringere (personale) Macht-, Einfluss- oder Reputationsorientierung gekennzeichnet. Damit geht einher, dass Führungswirkung im wissenschaftlichen Kontext viel weniger über klassische Einflusspotenziale wie Autorität, formelle Macht, Kontrolle, Sanktionsmöglichkeiten oder auch Charisma erreicht werden kann, sondern dass fachliche Expertise, überzeugende Argumentation, gelingende Moderation und flache Hierarchien ausschlaggebend dafür sind, dass die Geführten einem folgen (*vgl. hierzu auch Braun et al. 2016*). »Wenn wir sehen, dass jemand in der Wissenschaft Autorität durch Machtzuschreibung ersetzt oder Respekt und Furcht verwechselt, dann läuft etwas grundsätzlich schief« (*Carsten Hucho*). »In der Wissenschaft hat man es mit sehr klugen und kreativen Leuten zu tun, die auch gute Argumente haben. Möchte man eher kollegial führen und als Führungskraft überzeugen, braucht man im Idealfall selbst das bessere Argument« (*Astrid Proksch*). »Wissenschaft wird primär durch Argumente, Rationalität und Logik geprägt, auch wenn es natürlich Emotionen, Politik et cetera gibt« (*Karlhans Endlich*).

→ »In der Wissenschaft kann man sich viel mehr Eigenheiten und Individualität als in klassischen Managementpositionen in der Wirtschaft leisten«

Julia Schäfer, Klinikum Landsberg am Lech

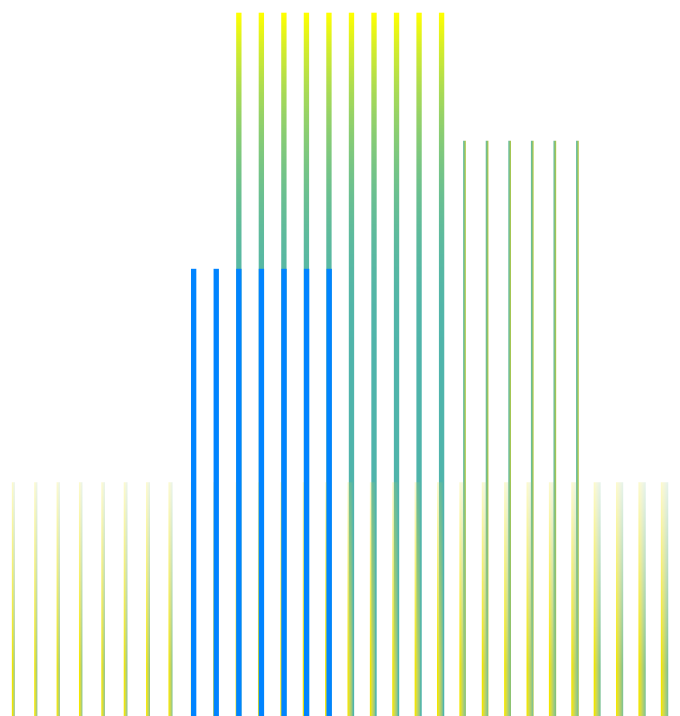
Im ersten Moment widersprüchlich hierzu erscheint die ebenfalls geäußerte Beobachtung, dass Formen der autoritären oder hierarchischen Führung in der Wissenschaft immer noch verbreitet sind – insbesondere in jenen Beziehungskonstellationen, in denen Geführte sehr stark von ihren Führungskräften abhängig sind, wie zum Beispiel während der Promotionsphase. Dies mag neben rein habituell-kulturellen Verfestigungen mit auf ein Führungsverständnis zurückzuführen sein, nach dem Personalführung nur mehr dazu dient, ungeliebte Tätigkeiten loszuwerden und mehr Zeit für die eigene Forschung zu haben: »Führung wird meist dazu genutzt, Ressourcen aufzubauen, um sich in der Lehre und in der Betreuung von Forschungsarbeiten zu entlasten, um dann auch selbst forschen zu können. [...] So gesehen hat Führung in der Wissenschaft häufig einen ganz falschen Fokus« (*Caroline V. Rudzinska*).

Ferner beobachten unsere Gesprächspartner*innen, dass sich Führung im wissenschaftlichen Kontext in langsameren bzw. längeren Zeitzyklen vollzieht und dabei oftmals auch deutlich unklarer ist, was am Ende eines offenen Forschungsprozesses steht. »Deadlines in der Wirtschaft sind viel drastischer und die Zeitzyklen kürzer. In der Wissenschaft kannst du kaum Deadlines setzen: Man kann niemanden zwingen, in drei Monaten eine coole wissenschaftliche Idee zu haben. In der Wirtschaft kannst

du von Mitarbeitenden allerdings erwarten, dass sie in drei Monaten ein Projektergebnis haben« (*Anja Danner-Schröder*). »Man hat ganz andere Zeitlinien und kann auch mal ein Projekt gegen die Wand fahren, ohne dass viel passiert« (*Uwe Reuter*).

Vielfach wird erwähnt, dass das wissenschaftliche Führen insbesondere auch das Zulassen und Gewähren von Freiheiten bedeutet. Führungskräfte in der Wissenschaft müssen demnach eine ganz spezifische Balance zwischen Zielvorgaben einerseits und dem Autonomiestreben der Forschenden andererseits finden (*vgl. Braun et al. 2016*).

Insgesamt zeigt sich, dass der Stellenwert von Führung sowie die spezifischen Formen und Möglichkeiten der Einflussnahme und Steuerung in der Wissenschaft ganz anders gelagert sind als in Organisationen, die primär dazu angehalten sind, wirtschaftlich bzw. monetär gewinnorientiert zu arbeiten. Dies gilt es zu berücksichtigen, zum Beispiel wenn Konzepte, Methoden und Instrumente der Führung von einem Kontext auf den anderen übertragen werden.



3 FRAGEN AN ... PROF. DR. STEFANIE MOLTHAGEN-SCHNÖRING



Prof. Dr. Stefanie Molthagen-Schnöring ist Vizepräsidentin für Forschung und Transfer an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) in Berlin. Ihr Fachgebiet ist die Wirtschaftskommunikation mit dem Schwerpunkt Kommunikationsmanagement. An der HTW Berlin steht sie den Forschungs- und Transferservices und dem Gründungsbereich vor. Zudem übernimmt sie aktuell in mehreren Projekten die Leitung und engagiert sich für das Thema Wissenschaftskommunikation, u. a. In der #FactoryWisskomm des BMBF.

Was sind aus Ihrer Sicht Kernaufgaben von Führung in der Wissenschaft?

Eine wesentliche Aufgabe ist die Moderation unterschiedlicher Interessenlagen in den verschiedenen Kontexten. Forschende Mitarbeiter benötigen beispielsweise ein gutes Umfeld für ihre Forschungsaktivitäten. Mitarbeiter*innen in Service und Verwaltung übernehmen Support-Funktionen und haben damit eine ganz wichtige Rolle im Wissenschaftsbetrieb, die aber häufig nicht ausreichend sichtbar und anerkannt ist. Dies alles gilt es im Blick zu behalten und im Interesse der Gesamtorganisation auszubalancieren. Dafür braucht es in erster Linie und immer wieder das Gespräch, die Kommunikation.

Wie unterscheidet sich Führung in der Wissenschaft von Führung in anderen Kontexten, wie zum Beispiel der Wirtschaft?

In der Wissenschaft gibt es weniger Machthierarchien als in Unternehmen oder auch als in der Politik. Daher kann man in der Wissenschaft kaum je mit Anordnungen führen, sondern es bedarf vielmehr der Überzeugung und des Argumentierens. Insofern ist Führung in der Wissenschaft sehr kommunikativ. Da Wissenschaftler*innen sich stark über ihre Inhalte definieren, spielt das Thema Führung für die meisten auch nicht so eine explizite Rolle wie bei Karrieren in der Wirtschaft. Und trotzdem kommt irgendwann der Punkt, an dem es wichtig wird – weil man eine Nachwuchsgruppe leitet oder eine Funktionsstelle wie ein Dekanat oder Ähnliches übernimmt. Aber dann wird meiner Erfahrung nach weniger reflektiert und diskutiert, wie man Führung ausübt, als ich dies aus dem wirtschaftlichen Kontext kenne.

Wann ist man als Wissenschaftler*in der Führung wirksam beziehungsweise erfolgreich?

Diese Frage ist nicht leicht zu beantworten. Als Erstes ist zu betonen, dass Erfolge in der Wissenschaft und als Führungskraft verschieden gemessen werden. Als Wissenschaftlerin ist es wichtig, wie viele Drittmittel ich

einwerbe, wie viele Artikel von angesehenen Zeitschriften veröffentlicht wurden und wie viele Mitarbeiter ich habe. Es geht um die/den Einzelnen, durchaus auch in Konkurrenz zu anderen. Erfolg von Führung misst man hingegen daran, ob Mitarbeitende sich weiterentwickeln, beispielsweise ihre Promotionen in einer vertretbaren Zeit abschließen, ob das Arbeitsklima im Team die Produktivität fördert und ob Aufgaben klar kommuniziert werden, sodass alle möglichst immer wissen, was sie zu tun haben. Diese Erfolgskriterien von Führung spielen im Wissenschaftssystem – anders als in Wirtschaftsunternehmen – aber keine Rolle. Es ist bislang nicht systemisch verankert, und somit hängt es vor allem vom persönlichen Engagement der einzelnen Führungskraft ab, wie intensiv und wie qualitativ gut Führung im Wissenschaftsbetrieb gelebt wird. Das halte ich für falsch und freue mich, dass ein Bewusstsein für die Bedeutung des Themas Führung steigt, etwa indem entsprechende Weiterbildungsangebote ausgebaut werden.

KOMPETENZEN FÜR WIRKSAME FÜHRUNG IN DER WISSEN- SCHAFT

Neben dieser aktuellen Bestandsaufnahme war es für uns in den Interviews wichtig, ein genaueres Verständnis davon zu entwickeln, was Führung in der Wissenschaft tatsächlich wirksam macht, d. h. welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Skills unsere Interviewpartner*innen für erfolgreiche Führung in der Wissenschaft für wichtig erachteten (vgl. hierzu auch unser Führungsmodell im zweiten Teil der Studie).

Zunächst sind wir dabei auf Führungsaufgaben und Führungskompetenzen gestoßen, die wir auch aus anderen Bereichen kennen: Visionen und Ziele entwickeln, Entscheidungen treffen, organisieren, kommunizieren, motivieren, ermächtigen, Teams formen, Mitarbeiterentwicklung fördern, Austausch und Netzwerke pflegen etc. Eine Besonderheit dabei ist, dass der fachlichen Expertise und der darauf basierenden fachlichen Führung in Wissenschaftsorganisationen ein hoher Stellenwert zukommt, etwa in der Betreuung von wissenschaftlichen Arbeiten und Publikationen als einem der Kernprodukte von Wissenschaft. »Die wissenschaftliche Expertise ist als Voraussetzung für Führung in der Wissenschaft immer nötig. Darüber hinaus braucht es dann aber noch mehr, wie die Bereitschaft zur Auseinandersetzung und das Verständnis für die eigenen Leute. Man muss ihnen helfen, sie motivieren und challengen können« (Jonas Neher). »Die Lust, Menschen und Organisationseinheiten zu entwickeln, unterscheidet

dich als gute Führungskraft von jemandem, der im Labor und am Schreibtisch glücklicher ist« (Ricarda Opitz). »Zusammengefasst braucht es fachliches Können und Können im Umgang mit Menschen« (Claudia Müller).

Zugleich machen die Aussagen unserer Gesprächspartner*innen deutlich, dass sich die benötigten Kompetenzen hinsichtlich ihres Schwerpunktes je nach Verantwortungs- bzw. Hierarchiestufe verschieben: Je höher die Karrierestufe, desto weniger primär wissenschaftliche Kompetenz benötigt die wissenschaftliche Führungskraft und desto mehr Management- oder orchestrierende Fähigkeiten werden notwendig – eine weitere Ähnlichkeit zu anderen Kontexten, wie beispielsweise Wirtschaft oder öffentlicher Verwaltung.

Auf den unteren und mittleren Karrierestufen steht die fachliche und operative Führung und damit einhergehend die (fachliche) Personalführung im Vordergrund, z. B. im Rahmen der Betreuung von wissenschaftlichen Hilfskräften oder Doktorand*innen. Dies ergibt sich nicht selten ganz ohne eigenes Zutun oder Bewusstsein: »Der Übergang vom Geführt-Werden zum Selbst-Führen geschieht unmerklich. Niemand beauftragt einen damit oder bereitet einen vor – plötzlich findet man sich in der Rolle wieder« (Michael Wenzel). Auch wenn die über Nacht zur Führungskraft gewordenen Nachwuchswissenschaftler*innen noch keine disziplinarische Führungsrolle ausüben, so sind sie doch im Tagesgeschäft die primären Ansprechpartner*innen für Studierende oder Doktorand*innen, arbeiten diese ein, leiten sie an, betreuen Forschungsarbeiten, führen Lehrveranstaltungen durch und führen lateral, auf Basis ihrer fachlichen Expertise, ihrer organisatorischen und kommunikativen Fähigkeiten. Damit halten sie de facto den Wissenschaftsbetrieb am Laufen. Im besten Fall wird jungen Wissenschaftler*innen bereits hier bewusst, dass Wissenschaft ein People Business

ist: »Der professionelle Umgang mit Menschen unterschiedlicher Disziplinen, Persönlichkeitsstrukturen und Kulturen stellt [...] einen zentralen Baustein auf dem Weg zu akademischem Erfolg dar. Um in der neuen Hochschulwelt überleben zu können, müssen die eigenen Kompetenzen erweitert und geschärft werden. Das Vorhandensein von Soft Skills ist immer öfter ausschlaggebend im Rennen um die akademischen Spitzenplätze« (Weisweiler et al. 2011: S. 327).

Bauen Nachwuchswissenschaftler*innen dann im nächsten Karrierestadium eine eigene Gruppe auf, kommt neben der 1:1-Betreuung die gesamthafte Teamführung und -entwicklung mit hinzu. Sie müssen dafür sorgen, dass ihre Gruppe eine gemeinsame Erfolg versprechende Ausrichtung hat und die Ziele klar sind, ggf. passende neue Teammitglieder auswählen und an Bord bringen und die Teammitglieder zu einer funktionierenden Gruppe zusammenschweißen. Zugleich entstehen damit wieder mehr Freiräume und Möglichkeiten, wechselseitige Unterstützung und Selbstorganisation im Team zu etablieren: »Jemand in der Gruppe kann schon was, was andere nicht können – sie unterstützen sich dann gegenseitig, und man kann sich als Gruppenleiter etwas zurücknehmen« (Michael Wenzel). In jedem Fall steht in den frühen und mittleren Karrierestadien bis zur Professur die Fokussierung auf den eigenen wissenschaftlichen Erfolg an oberster Stelle. Die Gruppe dient nicht zuletzt dazu, mit ihren Forschungsleistungen die Karrie-

re der Gruppenleitung abzusichern: »Auf der unteren wissenschaftlichen Führungsebene muss ich mein Team so führen, dass ich die besten Ergebnisse für mich/für meine Wissenschaft heraushole« (Claudia Müller). Erst wenn diese Hürde genommen ist, kann sich die Führungsperson wieder freier entscheiden, ob sie sich als Professor*in weiterhin tiefgehend über die eigene Fachlichkeit definieren oder stärker in eine unterstützende Rolle für andere bzw. als Wissenschaftsmanager*in in die Führung und Entwicklung größerer Organisationseinheiten gehen möchte.

Für hierarchisch höhere Ebenen, wie beispielsweise die Leitung von Abteilungen, Departments, Dekanaten, Instituten, Universitäten oder anderen großen Wissenschaftseinrichtungen, werden strategische Managementaufgaben und die Gestaltung von Rahmenbedingungen für die eigene Organisation immer wichtiger: »Für wichtig halte ich die Kompetenz und Bereitschaft, Strukturen zu schaffen, damit das Institut als Organisation die strategische Ausrichtung maximal unterstützt und die Mitarbeitenden in der Organisation entsprechend wirksam werden können« (Susanne Woltering). An dieser Stelle »orchestriert man die Wissenschaft« (Uwe Reuter). Dies schließt Aktivitäten an der Schnittstelle zu externen Stakeholdern und dem Organisationsumfeld mit ein. Dadurch tritt eine stärkere politische Dimension der Führung mit hinzu. Genannt werden Aufgaben wie Strategie- und Organisationsentwicklung, die Positionierung und Repräsentation der Einheit nach außen, das Treffen mittel- bis langfristiger Personalentscheidungen (z. B. Berufungen), das Management von Ressourcen (Finanzen, Geräte, Infrastruktur), administrative und kaufmännische Aufgaben oder die Steuerung über Kennzahlen. Führungskräfte auf diesen Ebenen prägen – ob bewusst oder unbewusst – auch sehr deutlich die Führung, Kultur und das Erscheinungsbild ihrer gesamten Organisation(seinheit)

→ »Der Übergang vom Geführt-Werden zum Selbst-Führen geschieht unmerklich. Niemand bereitet einen vor.«

Michael Wenzel, Universitätsklinikum Bonn

nach innen und außen mit, denn: »Es hängt immer noch sehr stark vom persönlichen Engagement ab, wie Führung gelebt wird« (Stefanie Molthagen-Schnöring).

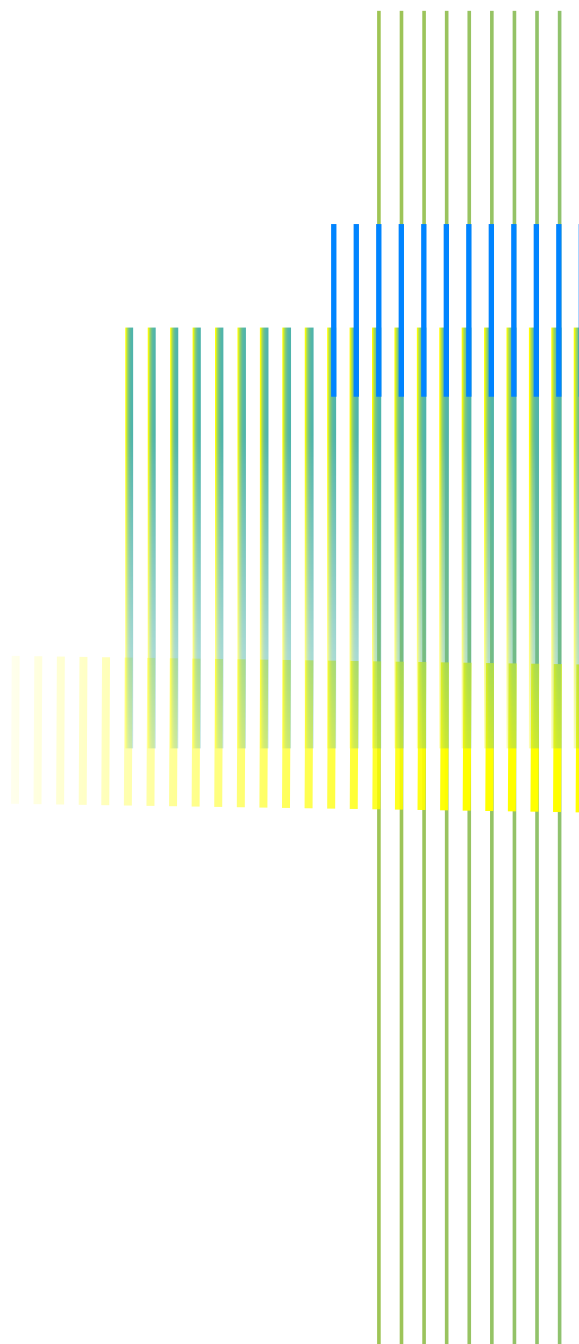
Als grundlegend für sämtliche Führungsrollen und -ebenen wird die Fähigkeit zur Selbstführung genannt: Dies beginnt mit dem Selbstmanagement, d. h. der Fähigkeit, sich selbst in »schlecht definierten« und unsicheren Umfeldern eigenständig bewegen und steuern zu können, nicht zuletzt um einer permanenten Selbstüberforderung Grenzen zu setzen, handlungsfähig und gesund zu bleiben. Es schließt weiterhin eine Bewusstheit und Identifikation mit der eigenen Führungsrolle ein: »Man muss eine eigene Haltung zur Führung entwickeln, die eigene Verantwortung kennen und verstehen, dass man als Führungskraft mithilfe der eigenen Leute Ziele zu erreichen hat« (Stephanie Dittmer). Und es reicht bis zur regelmäßigen Selbstreflexion, -entwicklung und -verbesserung: »Denkt da jemand über sich und seine Führung nach, holt sich Feedback ein und ist bestrebt, Dinge gut zu machen und weiter zu verbessern?« (Ulf Richter). »Gut führen kann man erst dann, wenn man die eigenen Schwächen kennt, denn gerade in Stresssituationen, in denen Führung eingefordert wird, sollte man nicht in seine Muster verfallen« (Caroline V. Rudzinska). »Man benötigt eine gewisse Veränderungsbereitschaft und Flexibilität, denn unsere Themen und Teams verändern sich ständig« (Almut Peukert).

Während die Wichtigkeit von Kompetenzen in all diesen Bereichen weithin anerkannt wird, ist »die besondere Herausforderung, die Anforderungen an die fachliche, eigentliche wissenschaftliche Tätigkeit und Leistung zu gewährleisten und dies mit den Führungs- und Managementanforderungen in Einklang zu bringen« (Susanne Woltering).

→ »Gut führen kann man erst dann, wenn man die eigenen Schwächen kennt.«

Caroline V. Rudzinska,

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin



WISSENSCHAFTS- MANAGEMENT: FÜHRUNG IN WISSENSCHAFTS- UNTERSTÜTZENDEN ROLLEN UND BEREICHEN

Fast durchgängig wurde von unseren Gesprächspartner*innen für die vergangenen Jahre eine »Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements« diagnostiziert. Tatsächlich wird unter dem Begriff Wissenschaftsmanagement immer wieder Unterschiedliches verstanden. Zum einen die Führung in der Wissenschaft selbst, d. h. Führung von Wissenschaftler*innen für Wissenschaftler*innen – so wie wir sie in den bisherigen Abschnitten dieses Textes schwerpunktmäßig betrachtet haben. Zum anderen gibt es das Verständnis, mit Wissenschaftsmanagement jene wissenschaftsunterstützenden Tätigkeiten oder Bereiche zu bezeichnen, die nicht selbst Forschung betreiben, sondern Rahmenbedingungen für gute Forschung schaffen: »Zum einen existieren traditionelle administrative Aufgabengebiete, die jedoch in den vergangenen Jahren deutlich an Komplexität gewonnen haben. Hier sind beispielsweise die Bereitstellung von IT-Infrastruktur, die Pflege und der Ausbau internationaler (Kooperations-)Beziehungen, die Studierendenbetreuung oder die Bereiche der finanziellen Steuerung und der Human Resources zu nennen. Zum anderen gibt es Aufgabenbereiche, die neu entstanden sind: Strategie- und

Organisationsentwicklung, Kommunikation, Koordination/Geschäftsführung neuer Subeinheiten (nicht zuletzt an den Hochschulen infolge der Exzellenzinitiative), Qualitätsmanagement, Wissens- und Technologietransfer, Controlling und Drittmittelmanagement« (*Wissenschaftsmanagement 2015: S. 4*).

Wir wollen an dieser Stelle unter dem Begriff Wissenschaftsmanagement den Blick auf diejenigen Rollen und Bereiche in Wissenschaftsorganisationen richten, deren Selbstverständnis es ist, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass erfolgreich wissenschaftlich gearbeitet werden kann. Führung in einem management- bzw. verwaltungsartigen oder -nahen Umfeld, das die Wissenschaft (unter-)stützt, unterscheidet sich maßgeblich von Führung in der Wissenschaft selbst: Sie ist eher auf Stabilität und Regelmäßigkeit angelegt, konzentriert sich auf Infrastrukturen, Prozesse und Systeme, stellt einen Rahmen zur Verfügung, der Wissenschaftsorganisationen zusammenhält und das wissenschaftliche Arbeiten ermöglicht und unterstützt. »Es gibt die eher sicherheitsorientierte Führung in der Verwaltung und die eher risikoorientierte Führung in der Wissenschaft« (*Martin Mann*). Die Mitarbeitenden wechseln nicht so schnell wie in den wissenschaftlichen Fachbereichen, und sie agieren im Rahmen klarer umrissener Ziele, Projekte und Prozesse. Insofern hat man es hier mit Teilorganisationen innerhalb von größeren Wissenschaftsorganisationen zu tun, die eher wie andere bekannte Organisationstypen »ticken« – etwa die öffentliche Verwaltung oder Teilbereiche der Wirtschaft. Sie stehen in einem permanenten Spannungsverhältnis zu den oben geschilderten freien und ergebnisoffenen Kernbereichen von Forschung und Lehre, welches einer besonderen Aufmerksamkeit und Achtsamkeit bedarf: »Wie also gelingt der Spagat zwischen definierten Zielen und Vorgaben auf der einen Seite und Ergebnisoffenheit und Kreativität auf der anderen Seite? [...] Führung in der Wissen-

schaft kann deshalb als doppelte Herausforderung begriffen werden. Darin sieht die Wissenschaftsmanagerin nicht zuletzt auch die Aufgabe professionellen Wissenschaftsmanagements, welches als Bindeglied zwischen Forschung und Management fungiert, aber auch zwischen Wissenschaft, Öffentlichkeitsarbeit und Administration« (von Colberg/Hagemann 2015: S. 39 f.). Wird diese Spannung nicht ausreichend bewusst und sorgfältig gemanagt, schlägt sie schnell in ein Potenzial für wechselseitiges Unverständnis und Konflikte um. Die Tätigkeiten der »anderen Seite« werden dann häufig als nicht wertschöpfend betrachtet, abgelehnt und abgewertet: »Die Wissenschaft sagt: Wir müssen uns zu viel mit Administration beschäftigen. Wir wollen mehr forschen« (Angela Wagner).

Das macht die Jobs im Wissenschaftsmanagement besonders kommunikationsintensiv: Die Rahmen- und Kontextbedingungen müssen immer wieder aufs Neue in Richtung Wissenschaft erläutert werden. Umgekehrt geht es darum, die Anliegen der Wissenschaft gegenüber der Verwaltung verständlich und umsetzbar zu machen – im Grunde genommen, so Christiane Neumann, »ist das eine Art interkultureller Kompetenz, die sie brauchen« (von Colberg/Hagemann 2015: 40). Die Schnittstelle zwischen beiden Logiken (Wissenschaft und Administration) aktiv zu gestalten, die gemeinsamen Ziele in den Blick zu nehmen und ein wechselseitiges Verständnis herzustellen ist eine zentrale Aufgabe für Führung auf beiden Seiten. »Man kann an die Wissenschaft nicht einfach mit einer Verwaltungslogik herangehen« (Martin Mann). Es gilt, Reibungsverluste zu minimieren und eine kooperative Grundhaltung zu befördern. Je größer der Bereich, den eine Führungskraft in einer Wissenschaftsorganisation zu verantworten hat, desto näher liegen die Führungsaufgaben von Wissenschaft und Administration beisammen. Spätestens in Fragen von Strategie- und Organisationsentwicklung auf der Ebene von Instituts-

→ »*Leadership in Science hat die Fähigkeit, beide Seiten und ihre Aufgaben zu verstehen und zwischen den Seiten zu vermitteln und zu übersetzen.*«

Carsten Hucho, Paul-Drude-Institut für Festkörperelektronik, Berlin

oder Universitätsleitungen kommt beides zusammen: Der Charakter des Wissenschaftsmanagements – sich um den organisatorischen Rahmen kümmern, Wissenschaftler*innen unterstützen, Facilitator sein – bringt es mit sich, dass die Bedeutung und Auseinandersetzung mit dem Thema Führung hier zunächst näher liegt als auf der reinen Wissenschaftsseite: »Der Administrationsbereich besitzt per se eine größere Affinität zur Kompetenzentwicklung in der Führung als der Wissenschaftsbereich, bei dem im Wesentlichen die Forschung höchste Priorität hat« (Kerstin Dübner-Gee). »Führung hat insbesondere im Bereich des Wissenschaftsmanagements an Bedeutung gewonnen. In diesem Bereich ist die Professionalisierung extrem vorangeschritten, und inzwischen arbeiten hier viele junge, motivierte Menschen, die ein größeres Interesse an Führung haben« (Stefanie Molthagen-Schnöring). Immer wieder gibt es daher auf der Seite der Administration und des Wissenschaftsmanagements bereits Qualifizierungsmaßnahmen und Instrumente der Führung, noch bevor die Wissenschaftsseite erwägt, selbige bei sich einzuführen. Dies spiegelt sich auch in den verfügbaren externen Strukturen wider, wie z. B. Bildungseinrichtungen, die sich explizit auf die Hochschulverwaltung und entsprechende (Weiter-)Bildungs- und Zertifikatsprogramme spezialisiert haben und in denen Führungs- und Managementthemen schon seit geraumer Zeit gelehrt werden.

FÜHRUNGSSTILE UND HALTUNGEN

Viele unserer Gesprächspartner*innen nehmen in den vergangenen Jahren einen beginnenden Wandel in der Art und Weise wahr, mit der Führungskräfte in der Wissenschaft führen: Während bis vor einigen Jahren noch vielfach Formen des laissez-faire sowie hierarchisch, autoritär und patriarchalisch geprägte Führungsmuster dominierten, gesellen sich mittlerweile verstärkt partizipativ-kollaborative Formen der Führung »auf Augenhöhe« hinzu. Mitarbeitende werden nicht mehr nur einseitig als Instrument betrachtet, das dem eigenen wissenschaftlichen Erfolg und der Selbstprofilierung zu dienen hat. Sondern es wird umgekehrt als Teil der Führungsaufgabe betrachtet, die Mitarbeitenden aktiv zu begleiten, zu ermächtigen und zu entwickeln. »Ich glaube, ich kann wirksam sein, wenn ich einen Führungsstil etabliere, der auf Respekt und gegenseitigen Erwartungen beruht und nicht hierarchisch ist« (Jonas Neher). »Vor allem der Ermöglichungscharakter steht für mich im Vordergrund: Wissenschaftler*innen sind zu einem hohen Anteil »Akademische Ich-AGs« – da müssen wir ihnen die besten Möglichkeiten bieten, hieraus individuell etwas zu machen« (Martin Mann). Noch einen Schritt weiter gedacht, wird auch die Entwicklung von Forschungsteams und ganzer Forschungs-Communitys im Sinne »wissenschaftlicher Ökosysteme« als wichtiger Bestandteil der Führungsarbeit genannt, aus denen dann erfolgreiche Team Science hervorgehen kann.

Dieser Wandel in der Art und Weise, zu führen und zusammenzuarbeiten, wird häufig mit der jungen Generation in Verbindung gebracht – aufseiten sowohl der Führenden als auch der Geführten: »Die junge Generation ist zunehmend weniger bereit, die »alte Mühle« zu durchlaufen« (Thomas Mannel). »Man kann einen generationalen Shift sehen: Die Idee von »Der Professor und sein Fußvolk« trägt nicht länger. Es gibt eine Tendenz hin zu mehr kollegialer Führung und mehr Teamorientierung« (Mona Florian). »Insbesondere eine Generation neuer Institutsleitungen zeigt sich offen für moderne Formen der Führung. So ermöglicht beispielsweise der Ansatz, in Rollen zu agieren, auch die Verteilung von Verantwortung und Gestaltungsaufgaben auf mehrere Schultern« (Susanne Woltering).

Diese Beobachtungen unserer Studienteilnehmer*innen decken sich mit den Ergebnissen wissenschaftlicher Untersuchungen zu Führungsstilen und Führungsleitbildern in der Wissenschaft der vergangenen Jahre. So untersuchten Schmidt & Richter (2009) das Führungshandeln von Professorinnen und Professoren aus der Sicht des akademischen, technischen und administrativen Hochschulpersonals. Als besonders nutzbringend hat sich dabei eine situative Balance zwischen Steuerung, Kooperation und Freiraum auf der Basis geteilter Wertvorstellungen erwiesen – und gerade nicht autokratische oder laissez-faire-artige Führungsstile. In einer Analyse von Führungsleitbildern in Hochschulen kommt auch Böhmer (2015) zu dem Schluss, dass in fast allen untersuchten Leitbildern mehrere Führungsstile auftauchen, dabei aber die kooperative Führung

→ »Die Idee von »Der Professor und sein Fußvolk« trägt nicht länger.«

Mona Florian, ehemals Helmholtz-Gemeinschaft

dominiert. »Damit bieten die Leitbilder überwiegend die situative Flexibilität, die in Hochschulen angemessen erscheint. Gleichzeitig fördern sie allesamt einen kooperativen Führungsstil, der besonders für Professoren eine Best Practice darstellt« (Böhmer 2015: S. 37).

Interessant ist diesbezüglich auch der Bezug zu den neueren Ansätzen wie New Work, Agilität sowie virtueller und hybrider Führung: Diese bahnen sich langsam den Weg in Wissenschaftsorganisationen, nicht zuletzt im Zuge der digitalen Transformation sowie der Pandemie- und weiterer Krisenerfahrungen. Sie setzen abermals auf eine Weiterentwicklung von Führung und Zusammenarbeit und betonen eine verstärkte Sinnorientierung, Eigenverantwortung, Kollaboration, Orts- und Zeitflexibilität, rollenbasierte Führung, offene und vertrauensvolle Kommunikation usw. Unsere Gesprächspartner*innen eröffnen darauf einen doppelten Blick. Zum einen ist in der Wissenschaft schon vieles davon da: »Was man heute von Führung fordert, ist in der Wissenschaft schon lange vorhanden, aber wird nicht besonders gefordert oder explizit gemacht: Nämlich vieles von dem, was in der VUCA-Welt verortet ist, da können wir schon viel in der Wissenschaft – ständige Personalwechsel, internationale Ausrichtung, Teams remote führen, gemeinsamer Purpose, sich immer wieder neu erfinden müssen et cetera« (Claudia Müller). Auf der anderen Seite sind diese neuen Ansätze der Führung und Zusammenarbeit in der Wissenschaft jedoch noch nicht ausreichend bewusst gemacht und handwerklich unterlegt: »Hierfür bedarf es noch deutlich mehr Systematik, Methoden und Kompetenzen bei Mitarbeitenden und Führungskräften. Im Moment sind wir hier noch in der Lernphase« (Christoph Kutter). »Die neueren Konzepte sind noch nicht klar genug und etabliert« (Andrea Büttner). Für die Zukunft könnte hierin noch einiges Potenzial schlummern. So verweisen beispielsweise Schmid et al. (2017) auf »eine qualitative Untersuchung von

→ »Das Abhängigkeitsgefälle muss aufgebrochen werden.«

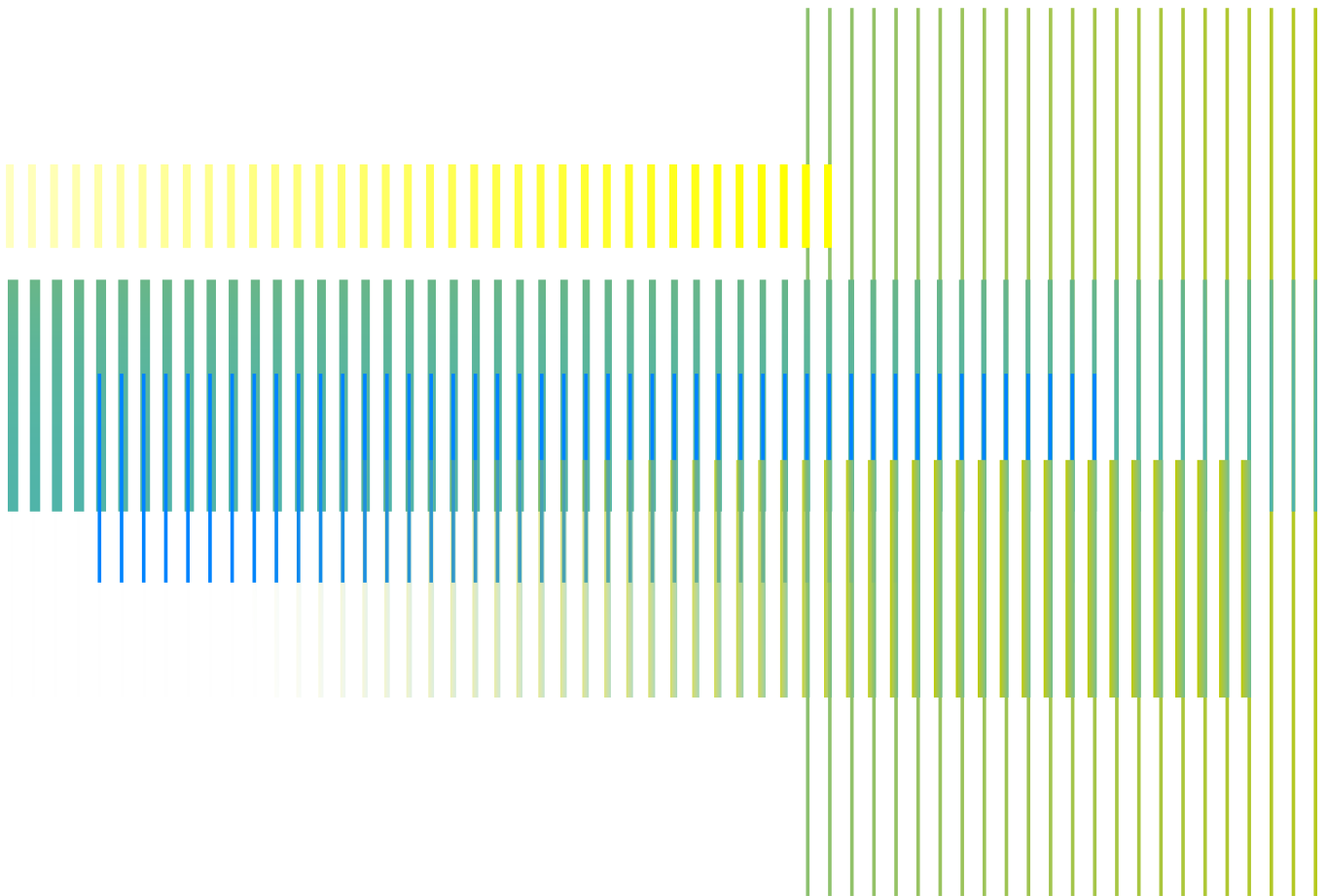
Anja Danner-Schröder,

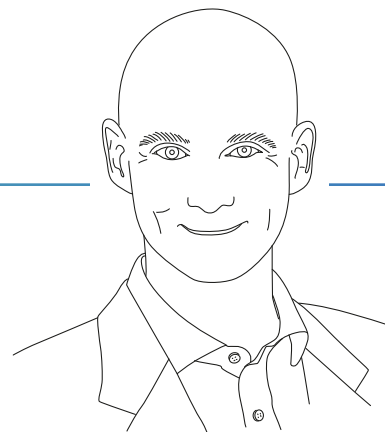
Technische Universität Kaiserslautern

Peter et al. (2015), [die] zeigen [konnte], dass geteilte Führung in Forschungsteams mit höherer intrinsischer Motivation und (selbst eingeschätzter) Kreativität sowie mehr wahrgenommener Gerechtigkeit und einem innovationsunterstützenden Klima einhergeht« (Schmid et al. 2017: S. 128).

Abschließend können wir mit Bezug zu Führungsstilen und Haltungen zum Thema Führung in der Wissenschaft konstatieren: Auch und gerade hier ist in den letzten Jahren etwas in Bewegung gekommen. »Die heutige Arbeitswelt lenkt den Blick auf Führungskonzepte jenseits der Hierarchie. Schlagworte sind delegative Führung, Teamführung, verteilte Führung, kollektive/kollaborative Führung, horizontale Führung, laterale Führung, leise Führung oder dienende Führung, die allesamt darauf abzielen, dass die Mitarbeiter ihr gesamtes Potenzial und ihre Kompetenzen möglichst wirksam zur gemeinschaftlichen Erarbeitung von Lösungen einsetzen. Die Annahme, dass Arbeit ortsgebunden, klar zeitlich abgegrenzt und mit klar vordefinierten Methoden und Instrumenten unter der Anleitung einer vorgesetzten Person stattfindet, ist in Wissensorganisationen passé« (Sack 2019: S. 337). Allerdings gibt es nach wie vor beide Welten – die alte und die neue –, und noch ist nicht klar, welcher dieser beiden sich eher unversöhnlich gegenüberstehenden Ansätze sich langfristig durchsetzen wird: »Das Abhängigkeitsgefälle muss aufgebrochen werden, aber ich sehe das nicht sehr bald, denn die Leute sind so machtbesessen und wollen nichts hergeben« (Anja Danner-Schröder). »Aktuell steckt die Wissenschaft in einer Um-

bruchphase – von hierarchisch und KPI-getrieben hin zu dynamisch, agil und kollaborativ. Dieser Clash ist noch nicht entschieden, denn der hierarchische Ansatz führt temporär zu schnellerem Erfolg. Das ist für viele immer noch attraktiv. Und die Älteren ziehen Jüngere nach, die nicht selten nach denselben Mechanismen arbeiten« (*Andrea Büttner*). »Solange es noch eine Mentalität gibt, dass Personal ›Material‹ ist, das man durchschleifen kann, und man wissenschaftlichen Nachwuchs durch prekäre Vertragskonditionen hinhalten und unter Druck setzen kann, solange die junge Generation das mitmacht und durchsteht, wird sich nichts tun. Erst bei einer spürbaren Fluktuation wird der Blick auf Führung wirklich geweitet« (*Julia Schäfer*).





3 FRAGEN AN ... PROF. DR. RUDOLF KERSCHREITER

Prof. Dr. Rudolf Kerschreiter ist Universitätsprofessor und Leiter des Arbeitsbereichs Sozial-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Freien Universität Berlin. Außerdem fungiert er als Sprecher des Vorstands der Berlin Leadership Academy der Berlin University Alliance und leitete von 2015 bis 2022 die Dahlem Leadership Academy der FU Berlin.

Was sind aus Ihrer Sicht Kernaufgaben von Führung in der Wissenschaft?

Kernaufgabe von Führung dürfte sein, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass gute Wissenschaft stattfinden kann. Dazu muss man als Führungskraft die Menschen im Team wertschätzend auf ein gemeinsames Ziel ausrichten, auf dem Weg zur Zielerreichung begleiten und sie ermächtigen, selbst Verantwortung zu übernehmen. Damit das gelingt, ist es essenziell, psychologische Sicherheit zu schaffen und – in einer demütigen, fragenden und lernenden Haltung – das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen. Wenn die Führung hingegen signalisiert, sie wüsste bereits alles, dann wird daraus nichts, denn auch Bedenken oder abweichende Meinungen können die Gruppe entscheidend voranbringen, wie unsere eigene Forschung zeigt. Deshalb ist eine offene und wertschätzende Feedbackkultur

unverzichtbar. Bei alledem gibt es drei wiederkehrende Kernthemen, um die ich mich als Führungskraft kümmern muss: Menschen – Aufgaben/Ziele – notwendige Veränderung. Das ist nicht anders als in der Wirtschaft. Ein Kernunterschied zur Wirtschaft besteht vielleicht darin, dass sich in der Wissenschaft typischerweise hoch motivierte und autonomieorientierte Personen finden, die auf Einschränkungen ihrer Freiheit besonders sensibel reagieren.

Wie hat sich Führung in der Wissenschaft über die Zeit hinweg verändert? Welche Bedeutung und Aufmerksamkeit wird dem Thema »Führung« in der Wissenschaft heute zuteil?

Das Thema »Führung« hat in der Wissenschaft in den letzten 15 Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Dieser Bedeutungszuwachs wird weitergehen. Führung wird morgen noch wichtiger sein als heute. Denn: Auch die Universitäten haben erkannt, dass eine Professionalisierung im Bereich Führung notwendig ist, und investieren zunehmend in die Vermittlung von Führungskompetenzen für ihre wissenschaftlichen Führungskräfte. Und das durchaus auch aus Eigeninteresse: Wenn talentierte Mitarbeiter*innen gehen, dann werden typischerweise nicht die Organisationen verlassen. Vielmehr sind die jeweiligen Füh-

rukkräfte beziehungsweise deren Verhalten ausschlaggebend. Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen wir in Zukunft alles tun, um ein Umfeld zu gestalten, in dem sich Wissenschaftler*innen eingeladen fühlen, ihre Leistung einzubringen, weil diese gewertschätzt wird.

Wenn Sie jungen Wissenschaftler*innen mit Führungsambitionen einen Tipp geben müssten – wie würde der lauten?

Mein Tipp wäre ein dreifacher: Qualifizierung, Orientierung an wissenschaftlicher Evidenz und Selbstreflexion. Erstens: Qualifiziert euch für Führung. Gute Führung funktioniert. Das kann man lernen, im Extremfall auch noch direkt in der Führungsrolle selbst. Dafür braucht es allerdings Offenheit für Feedback; dann kann auch Erfahrung klug machen. Zweitens: Orientiert euch an der wissenschaftlichen Evidenz. Die Forschung zeigt: Die Persönlichkeit von Führungskräften ist nicht alles. Es kommt auf das konkrete Führungsverhalten an, und das ist veränderbar. Drittens: Führt andere so, wie ihr selbst geführt werden wollt.

FÜHRUNGSKRÄFTE- ENTWICKLUNG IN DER WISSEN- SCHAFT

Die Interviewergebnisse ergeben ein gemischtes Bild, was die Bedeutung, die Verbreitung und die Ausstattung von professioneller Führungskräfteentwicklung in Wissenschaftsorganisationen angeht: Zum einen finden in der Wissenschaft über die vergangenen Jahre sukzessive mehr Maßnahmen der Führungskräftequalifizierung und -entwicklung statt. Dieser klare Trend gilt insbesondere für die großen außeruniversitären Forschungseinrichtungen, die nicht selten eigene Bereiche oder Akademien für Training und Entwicklung von Führungskräften gegründet haben. Er gilt erkennbar beginnend auch für einige Hochschulen – insbesondere an Orten mit größeren (Exzellenz-)Universitäten: Auch hier sind in den zurückliegenden Jahren Leuchtturm-Aktivitäten im Bereich Leadership Development auf den Weg gebracht worden (vgl. zum Beispiel die *Berlin Leadership Academy als Teil der Berlin University Alliance* oder das *TUM Institute for LifeLong Learning an der TU München*). Zum anderen gibt es jedoch immer noch größere Teile der Wissenschaftslandschaft, in denen die Entwicklung von Führung und Führungskompetenzen kaum nennenswerte Aufmerksamkeit genießt bzw. noch sehr stark in den Kinderschuhen steckt. Dies trifft so auf viele Universitäten und Hochschulen in der Breite zu, die derzeit noch nicht die Ressourcen und Rahmenbedingungen für substanzielle eigene Initiativen geschaffen haben. Im höchsten Falle bedienen sie sich punktuell einzelner Qualifizierungsmaßnahmen

aus dem offenen Angebot externer Weiterbildungseinrichtungen.

Dies führen unsere Gesprächspartner*innen in erster Linie auf die bereits weiter oben beschriebene Beobachtung zurück, dass im Wissenschaftssystem die Fachlichkeit alles andere dominiert. »Für das Thema Führung ist da noch zu wenig Sensibilität: Das Selbstverständnis vieler Professor*innen basiert rein auf Inhalten und dem eigenen Expertentum« (*Lauri Wessel*). Aussagen wie »Wozu brauche ich ein Führungstraining, ich bin doch schon Professor« (*Thomas Mannel*) oder »Für Führungstraining fehlt häufig einfach immer noch die Zeit« (*Ricarda Opitz*) sind keine Seltenheit. »Vor allem Beratungen zu Führungsthemen von außen werden abgelehnt, weil geglaubt wird, ohnehin alles selbst am besten zu können« (*Uwe Reuter*). Im Zweifel droht das Thema »hinten herunterzufallen« (*Lauri Wessel*) oder nicht jenes »Investment zu bekommen, das es bräuchte« (*Mona Florian*). Eine Rolle mag dabei auch spielen, dass – über subjektive Erfahrungswerte hinaus – bislang eine breite wissenschaftliche Evidenz dafür fehlt, dass gute Führung bzw. eine gut entwickelte Führungskultur in der Wissenschaft zu besseren Forschungsergebnissen führt. Dies deuten auch Schmidt & Richter (2009) in ihrer Zusammenfassung des Forschungsstandes an und äußert Thomas Sattelberger mündlich in einem Impulsvortrag zu »New Work – New Culture in der Wissenschaft« (2022).

→ *Aussagen wie »Wozu brauche ich ein Führungstraining, ich bin doch schon Professor« sind keine Seltenheit.*

Thomas Mannel, Universität Siegen

In der Konsequenz lassen sich beim Thema Führungskräfteentwicklung in der Wissenschaft eine starke Angebotsorientierung und eine deutliche Tendenz zur Individualisierung beobachten: »Ob sich Führungskräfte in der Wissenschaft mit Führung beschäftigen und sich weiter professionalisieren, ist letztlich ihnen selbst überlassen« (*Ulf Richter*). »Führungsausbildung findet, wenn überhaupt, nur am Rande statt – und keiner fordert einen auf, das zu machen« (*Claudia Müller*). Die Entwicklung von Führungskompetenzen wird in Wissenschaftsorganisationen bis dato kaum irgendwo explizit erwartet, eingefordert oder gar überprüft. Heilmann (2015) fasst die aktuelle Situation so zusammen: »Einerseits fehlt in der Wissenschaft bisher an vielen Stellen das Verständnis – und die Akzeptanz – dafür, dass die Führung von Mitarbeitenden einen integralen Bestandteil des akademischen Managements bildet. Leitungen wissenschaftlicher Einrichtungen ebenso wie externe Stakeholder dürfen aber nicht länger darauf vertrauen, dass die intrinsische Motivation der Akteure allen Beanspruchungen standhält, die die Forderung nach leistungsorientierter Forschung mit sich bringt. Andererseits ist vielen Nachwuchswissenschaftlern und Führungskräften bewusst, dass ihnen entsprechende Qualifikationen fehlen.«

Nimmt man die existierenden Qualifizierungs- und Entwicklungsangebote und Formate genauer in den Blick, so berichten unsere Gesprächspartner*innen, dass typischerweise zunächst einmal kleinformatische und kleinräumige Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung im Vordergrund stehen: das halb- oder ganztägige Kurzseminar (mittlerweile auch häufig virtuell), der themenspezifische Einzelworkshop oder die kollegiale Austausch- oder Beratungsgruppe. Ferner haben Coaching und Mentoring in der Führungskräftearbeit eine besondere Bedeutung erlangt, nicht nur für Spezialthemen wie beispielsweise Gender Diversity, sondern auch als breiter einsetzbare Instrumente der Karriereun-

terstützung und Führungskräftebegleitung: »Anleitende Einzelpersonen und Mentoren, die etwas in einem sehen, einen begleiten und unterstützen, sind sehr wichtig« (*Michael Wenzel*). Diese kürzeren und stärker individuell zugeschnittenen Maßnahmen scheinen zum Wissenschaftskontext besonders gut zu passen: Sie erlauben es, die Angebote zeitlich gut und flexibel nutzbar zu machen (vgl. Autonomie und Unabhängigkeit) und sich entweder nur einem/-er Trainer*in oder Berater*in individuell oder einem kleinen Kreis gegenüber persönlich einbringen und öffnen zu müssen (vgl. Fachlichkeit vor Person). Hierfür sprechen auch Beobachtungen wie: »Die Führungskräfte sagen: Ich will es nicht offenlegen, dass ich mich schulen lasse« (*Angela Wagner*). »Rat und Angebote der Personalentwicklung werden mitunter nur zögerlich nachgefragt« (*Benjamin Schwarzer und Klaus Langenstein*).

Darüber hinaus haben sich mittlerweile insbesondere in großen Forschungsorganisationen oder -verbänden umfangreichere Führungs-Curricula etabliert: Hierbei wird versucht, wissenschaftliche und administrative Führungskräfte auf unterschiedlichen Karrierestufen entsprechend ihrer jeweiligen Rollenanforderungen zu qualifizieren. Teilweise umfassen diese Maßnahmen auch die Auseinandersetzung mit einem hauseigenen Führungsverständnis (vgl. etwa das Führungsleitbild der Fraunhofer-Gesellschaft). Während sich Führungs- und Managementtrainings in Wissenschaftseinrichtungen zu Beginn der Aktivitäten – ähnliche Muster kennen wir aus der Wirtschaft – sehr stark auf der Ebene der direkten Mitarbeiter- und Teamführung bewegen (demgemäß stehen hier zunächst Team- und Gruppenleiter*innen im Vordergrund), kommen im fortgeschrittenen Stadium auch stärker Strategie-, Organisations- und Managementthemen und damit das mittlere bis höhere Management mit in den Blick. »War bislang im Verständnis der Führungskräfte die Führung und Steuerung von

Mitarbeitenden eine der wesentlichen Aufgaben, hat die Fokussierung und ganzheitliche Förderung von Managementkompetenzen noch mal einen deutlichen Akzeptanz-Push für die Führungskräfteentwicklung gegeben« (*Susanne Woltering*). Nicht selten gehen Führungstrainings auch einher mit der Einführung von Führungs- und Managementinstrumenten in den jeweiligen Organisationen, wie zum Beispiel Mitarbeitergesprächen oder systematischen Strategie- oder Transformationsprozessen.

Eine damit verbundene Herausforderung, die immer wieder zu beobachten ist, betrifft den Unterschied zwischen den nachwachsenden Führungskräften, die Führungsseminare mittlerweile selbstverständlicher durchlaufen, und den Leitungen, die aktuell an der Spitze der Einrichtungen stehen: »Die Top-Führungskräfte haben diese Entwicklungen teilweise bisher selbst nicht durchlaufen und sind auch zuweilen nicht in Entwicklungsprogrammen oder ähnlichen Formaten involviert« (*Mona Florian*). »Der Status quo sieht so aus, dass die Altvorderen, also die Leute in den Top-Positionen, die Professor*innen, gar nicht an sich und ihrem Führungsstil arbeiten. Alter: 50 Jahre plus« (*Martin Mann*). Derartige Spannungen und Ungleichheiten könnten durch gemeinsame Dialoge – etwa zu Fragen der gemeinsamen Führungskultur – in den Trainingsprogrammen oder jenseits davon aufgegriffen und bearbeitet werden. Ein solcher Austausch findet in Wissenschaftsorganisationen bislang allerdings nur in Einzelfällen statt.

Über die Führungskräfteentwicklung hinaus scheint sich in jüngster Zeit im Ansatz ein neuer Trend abzuzeichnen, wonach Führungsfähigkeiten bereits in der Personalauswahl für Führungs- und Managementpositionen in der Wissenschaft eine Rolle spielen, zum Beispiel im Rahmen von Berufungsverfahren: »Wir schreiben aktuell neue Leitungspositionen aus, und da stehen inzwischen Soft Skills drin« (*Carsten Hucho*).

»In Berufungsprozessen wird neben fachlichen Einschätzungen zunehmend auch die Beurteilung von Führungs- und Sozialkompetenzen wichtig. Da werden auch schon mal frühere Kollegen angerufen oder Referenzen eingeholt« (*Thomas Mannel*). Erste Wissenschaftseinrichtungen experimentieren mittlerweile sogar damit, in Berufungsprozessen Instrumente der Managementdiagnostik sowie externe Personalberatungen einzusetzen (vgl. zum Beispiel die Universitäten Bremen und Hamburg mit entsprechenden Assessment-Centern oder ein Verfahren für die Auswahl von Direktor*innen bei der Fraunhofer-Gesellschaft). Ob sich diese Entwicklung tatsächlich breiter durchsetzen kann, bleibt abzuwarten – sie wäre in der Tat ein Novum, denn sie würde nichts Geringeres als eine erstmalige substanzielle systemische Verankerung von Führung in Wissenschaftsorganisationen bedeuten.

→ *»Die Fokussierung und ganzheitliche Förderung von Managementkompetenzen hat noch mal einen deutlichen Akzeptanz-Push für die Führungskräfteentwicklung gegeben.«*

Susanne Woltering, Fraunhofer-Gesellschaft, München



3 FRAGEN AN ... PROF. DR. CHRISTOPH KUTTER

Prof. Dr. Christoph Kutter ist Direktor des Fraunhofer-Instituts für Mikrosysteme und Festkörpertechnologien (EMFT) und hat an der Universität der Bundeswehr München die Professur für Polytronische Systeme inne. Zuvor hat Prof. Dr. Kutter unter anderem bereits 17 Jahre in der industriellen Produktentwicklung bei Infineon Technologies Positionen im Forschungs- und Entwicklungsmanagement sowie im Top-Management eingenommen.

Welche Kompetenzen und Fähigkeiten sind aus Ihrer Sicht für wissenschaftliche Führungskräfte – auch auf verschiedenen Ebenen – zentral?

In der Wissenschaft und insbesondere bei Fraunhofer existieren multiple Rollenerwartungen an Führungskräfte. Fachlichkeit und Führung gehen immer Hand in Hand – im Zweifelsfall geht allerdings die Fachlichkeit vor. Dies gilt insbesondere für die Universität, wo zum Beispiel Professorinnen und Professoren, die fachlich gut sind, zur Dekanin oder zum Dekan gewählt werden. Für viele ist die plötzliche Führungsverantwortung am Anfang ein echter Schock. An der Universität war ich überrascht vom geringen Stellenwert von Führung: Die Bedeutung von Führung ist erst teilweise erkannt. Prozesse dauern sehr lange. Zum Teil gibt es natürlich trotzdem einzelne exzellente Führungskräfte – da sind dann häufig Prozesse der Selbstselektion am Werk. Bei Fraunhofer spielt noch zusätzlich die wirtschaftliche Kompetenz eine sehr große Rolle und hat im Zweifelsfall sogar Priorität. Dort kann dann wiederum die Fachlichkeit gegebenenfalls durch Teammitglieder kompensiert werden. Bei diesen vielfältigen Anforderungen – fachliche Expertise, Führungskompetenz und wirtschaftliche Akquise-/Projektkompetenz – müssen häufig

irgendwo Kompromisse gefunden werden.

Wie hat sich Führung in der Wissenschaft über die Zeit hinweg verändert? Welche Entwicklungen nehmen Sie wahr?

Klassischerweise waren und sind teilweise noch heute Mitarbeitende in der Wissenschaft autokratische Führungsumgebungen gewohnt: Geführt wurde stark fachlich und hierarchisch. In der jüngeren Generation gibt es jedoch einen Trend hin zu moderneren Formen der Führung, das heißt weniger autoritär, mehr Empowerment und Selbstverantwortung, was zu mehr Zufriedenheit der Mitarbeitenden führt. Es wird verstärkt kooperativ geführt – dadurch bekommen wir insgesamt mehr abgearbeitet. Die Kehrseite davon ist, dass die Mitarbeitenden auch mehr Verantwortung übernehmen und mehr leisten müssen. Auch bleibt es wichtig, die Älteren weiterhin gut mit zu integrieren und deren Erfahrung und Expertise zu nutzen. Ganz aktuell haben auch die Coronapandemie und die parallelen Anstrengungen in Richtung »New Work« jüngst zu neuen Weiterentwicklungen geführt. Führungskräfte und Teams sollen autonom festlegen, wie sie zukünftig arbeiten können und wollen. Die Orts- und Zeitflexibilität wird zunehmen und eigene Herausforderungen, wie zum

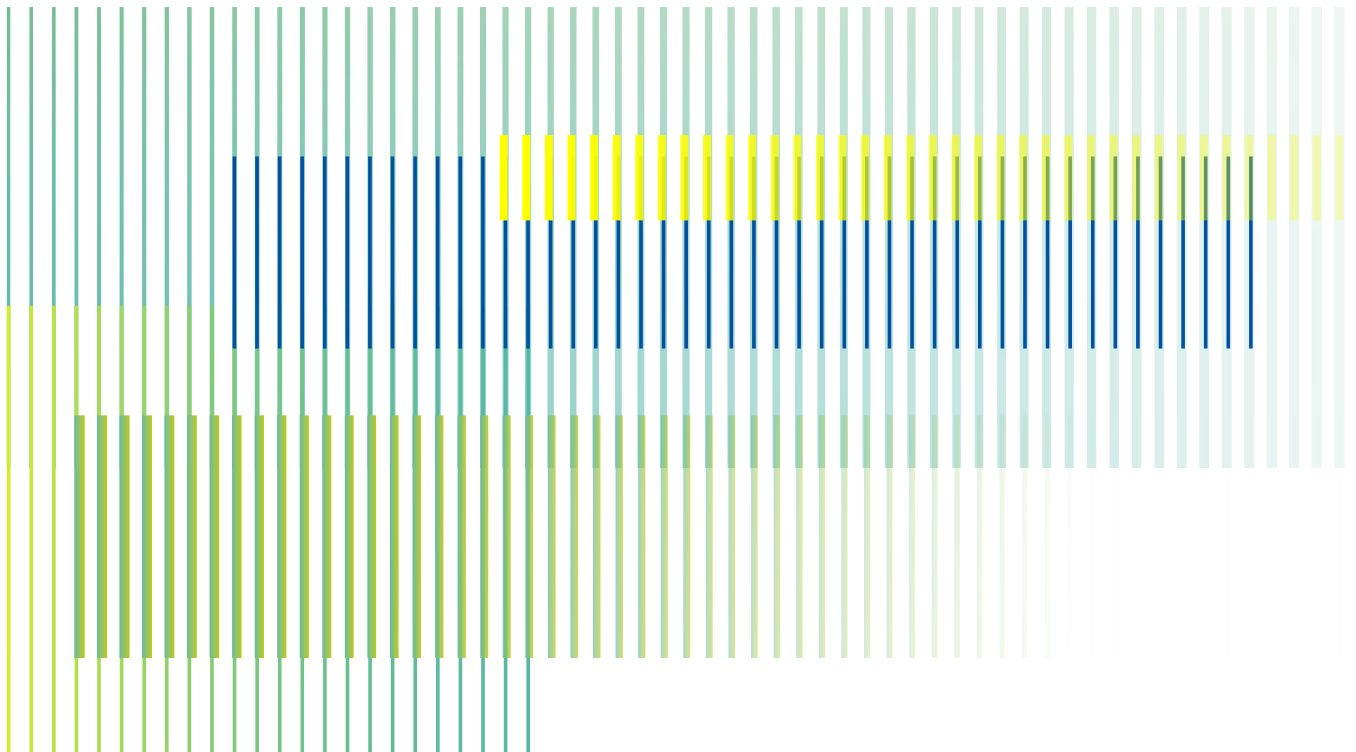
Beispiel die Gefahr des Kommunikations- und Koordinationsverlusts, mit sich bringen. Zur Unterstützung der Selbstorganisation im Team bedarf es dann noch deutlich mehr Systematik, Methoden und Kompetenzen bei Mitarbeitenden und Führungskräften. Im Moment sind wir hier noch in der Lernphase.

Wie unterscheidet sich Führung in der Wissenschaft von Führung in anderen Kontexten, wie zum Beispiel der Wirtschaft?

Ein Unterschied besteht auf jeden Fall darin, dass es in Unternehmen bereits seit Längerem eine professionelle Auseinandersetzung mit Führung und eine systematische Führungs-

kräfteentwicklung gibt. Beispiele hierfür sind professionell geführte Personalgespräche/-planung/-feedback. In der Forschung stehen wir da eher noch am Anfang – es gibt auch hier gute Führungskräfte, aber noch nicht genügend Systematik und Methodik. Führungskräfteprogramme sowie Coaching sind an Universitäten noch nicht sehr weit verbreitet, und die Selektion der Professorinnen und Professoren findet in der Wissenschaft oft rein nach Fachlichkeit und Wissenschaftlichkeit statt. Neu bei Fraunhofer sind jetzt aber gezielte Auswahlprozesse, wie zum Beispiel die Assessment-Center für Direktoren. Ein weiterer Unterschied liegt in der Zeit-

lichkeit und Veränderungsdynamik: Unternehmen unterliegen schnelleren Lernzyklen, ständigen Veränderungen und Umorganisationen. Bei meinem ehemaligen Arbeitgeber war es so, dass man alles relativ schnell einführen musste, sonst veränderten sich der Kontext oder die Leute. Bei Fraunhofer und in Wissenschaftsorganisation generell ist alles sehr viel stabiler und langfristiger angelegt. Hier wird viel seltener umorganisiert. An den Unis muss man in manchen Fällen warten, bis jemand in Rente geht, bevor sich etwas ändert.



SYSTEMISCHE VERANKERUNG VON FÜHRUNG IN DER WISSEN- SCHAFT

Viele unserer Gesprächspartner*innen sehen denn auch genau in der systemischen Verankerung von Führung in Wissenschaftsorganisationen einen entscheidenden Punkt. Führungskompetenzen und Führungsverhalten sind in der Wissenschaft bislang – von einzelnen Experimenten abgesehen – noch kein relevantes Auswahl-, Leistungs- und Reputationskriterium: Im Vordergrund stehen für Wissenschaftler*innen die Publikationstätigkeit, das Etablieren von (Groß-) Forschungsprojekten und das Einwerben von Drittmitteln. Wirksame Menschenführung, Karrierebegleitung junger Wissenschaftler*innen, Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen, Aufbau leistungsfähiger Teams und Kooperationen sowie professionelles Management der eigenen Organisationseinheit – all jene Faktoren, die in unseren Interviews als essenziell für gelingende Wissenschaft erachtet wurden – sucht man als explizite Kriterien noch vergebens. »Es hängt heute noch sehr stark vom persönlichen Engagement ab, wie Führung gelebt wird. Das ist nicht systematisch verankert« (Stefanie Molthagen-Schnöring). »Es wäre nötig, am System anzusetzen und Ziele und Messgrößen zu hinterfragen: Es sollten zum Beispiel Leistungskriterien wie die Unterstützung und das Mentoring anderer oder die Zahl der Kooperationsprojekte mit hinzugezogen werden. [...] Kooperationen werden immer wichtiger« (Andrea Büttner). »Man müsste Führungs- und Sozialkompetenzen bereits in Berufsprozessen als Kriterium mit aufnehmen

und professionell einschätzen lassen« (Ulf Richter). »Es müsste reputationsförderlich sein, an Führungstrainings teilzunehmen, und man bräuchte eine Kultur, eine Community, die positiv über die Akademien und Führungsausbildung spricht und zu der man dazugehören möchte« (Martin Mann). Gute Führung wird bislang nicht belohnt, schlechte Führung zieht keine negativen Sanktionen nach sich. Führung wird mehr oder weniger dem individuellen Gutdünken überlassen. Meschke (2015) führt darüber hinaus aus: »Erschwerend kommt hinzu, dass es Mitarbeitern nicht – wie oftmals in der Privatwirtschaft – möglich ist, ihre Führungskräfte bezüglich ihrer Leistungen zu bewerten. Ohne Feedback hinsichtlich des eigenen Führungsverhaltens ist es jedoch für die Führungskräfte schwierig, sich in diesem Bereich weiterzuentwickeln.«

Nun gibt es den weiter oben beschriebenen Druck am Arbeitsmarkt und das sich verändernde Bewusstsein junger Wissenschaftler*innen in Sachen Führung – »und dafür haben sie auch zunehmend mehr strukturelles Back-up, zum Beispiel Beschwerdestellen für Machtmissbrauch oder Grad Schools, wo man nicht mehr nur einen Supervisor, sondern ein Committee hat« (Mona Florian).

→ *»Es müsste reputationsförderlich sein, an Führungstrainings teilzunehmen, und man bräuchte eine Kultur, eine Community, die positiv über die Akademien und Führungsausbildung spricht und zu der man dazugehören möchte.«*

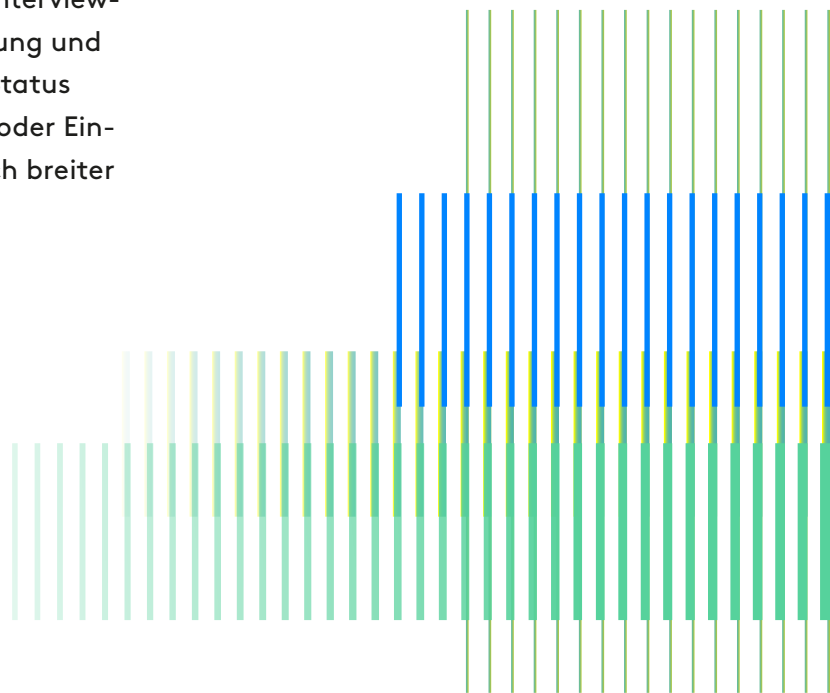
Martin Mann, Bundespräsidialamt

→ *»Es wäre nötig, am System anzusetzen und Ziele und Messgrößen zu hinterfragen: Es sollten zum Beispiel Leistungskriterien wie die Unterstützung und das Mentoring anderer oder die Zahl der Kooperationsprojekte mit hinzugezogen werden. [...] Kooperationen werden immer wichtiger« «*

Andrea Büttner, Fraunhofer Institut für
Verfahrenstechnik

Auch dies sind bereits erste Systemkomponenten, an denen mancherorts gedreht und mit denen experimentiert wird. Erst wenn Führung jedoch sehr viel umfänglicher, sichtbarer und dauerhafter Eingang ins Gesamtsystem findet und letztlich als Teil wissenschaftlichen Erfolges bewertet wird, so der Tenor mehrerer Interviewteilnehmer*innen, wird wirksame Führung und Führungskräfteentwicklung über den Status selbst gewählter Goodwill-Aktivitäten oder Einzelexperimente hinauskommen und sich breiter in der Wissenschaft etablieren.

»Akzeptanz und Wertschätzung von Führung sind noch sehr am Anfang. Ich denke, es wird sich in den nächsten fünf bis zehn Jahren in der Führung nicht viel ändern. Die Führungsakademien werden ein Tropfen auf den heißen Stein bleiben, und Führung wird nicht in die DNA der Wissenschaft übergehen. Das Thema wird aber auch nicht wieder verschwinden. Das kann es nicht, weil die Anforderungen sehr viel komplexer geworden sind, sodass das Thema Kooperation immer wichtiger wird. Da wird man Menschen brauchen, die bereit sind, in Führung zu gehen«
(Stephanie Dittmer).





3 FRAGEN AN ... DR. STEPHANIE DITTMER

Dr. Stephanie Dittmer ist Mitglied des Vorstands des ifo Instituts und war zuvor neun Jahre lang Leiterin für Strategie, Impuls- und Vernetzungsfonds für die Helmholtz-Akademie für Führungskräfte. Sie ist verantwortlich für den gesamten administrativen Bereich und für Strategie gemeinsam mit dem wissenschaftlichen Vorstand.

Welche Bedeutung hat Führung in der Wissenschaft?

Viele denken, es komme nur darauf an, Experte in einem Fach zu sein, aber nicht weniger wichtig ist es, gut vernetzt zu sein. Das ist auch eine wichtige Voraussetzung, um beim wissenschaftlichen Nachwuchs erfolgreich zu sein. Jemand, der nicht in der Community erfolgreich ist, kann nicht beim Nachwuchs erfolgreich sein. Es braucht da eine klare Haltung, dass die Förderung des Nachwuchses eine Pflicht ist. Dafür braucht es insgesamt eine erfolgreiche Kommunikation und dass man für alle ansprechbar ist. Das gilt dann auch für das nicht wissenschaftliche Personal. Man muss dafür sorgen, dass auch sie sich von den Wissenschaftlern akzeptiert und angenommen fühlen.

Welche Kompetenzen und Fähigkeiten sind aus Ihrer Sicht für Führungskräfte zentral?

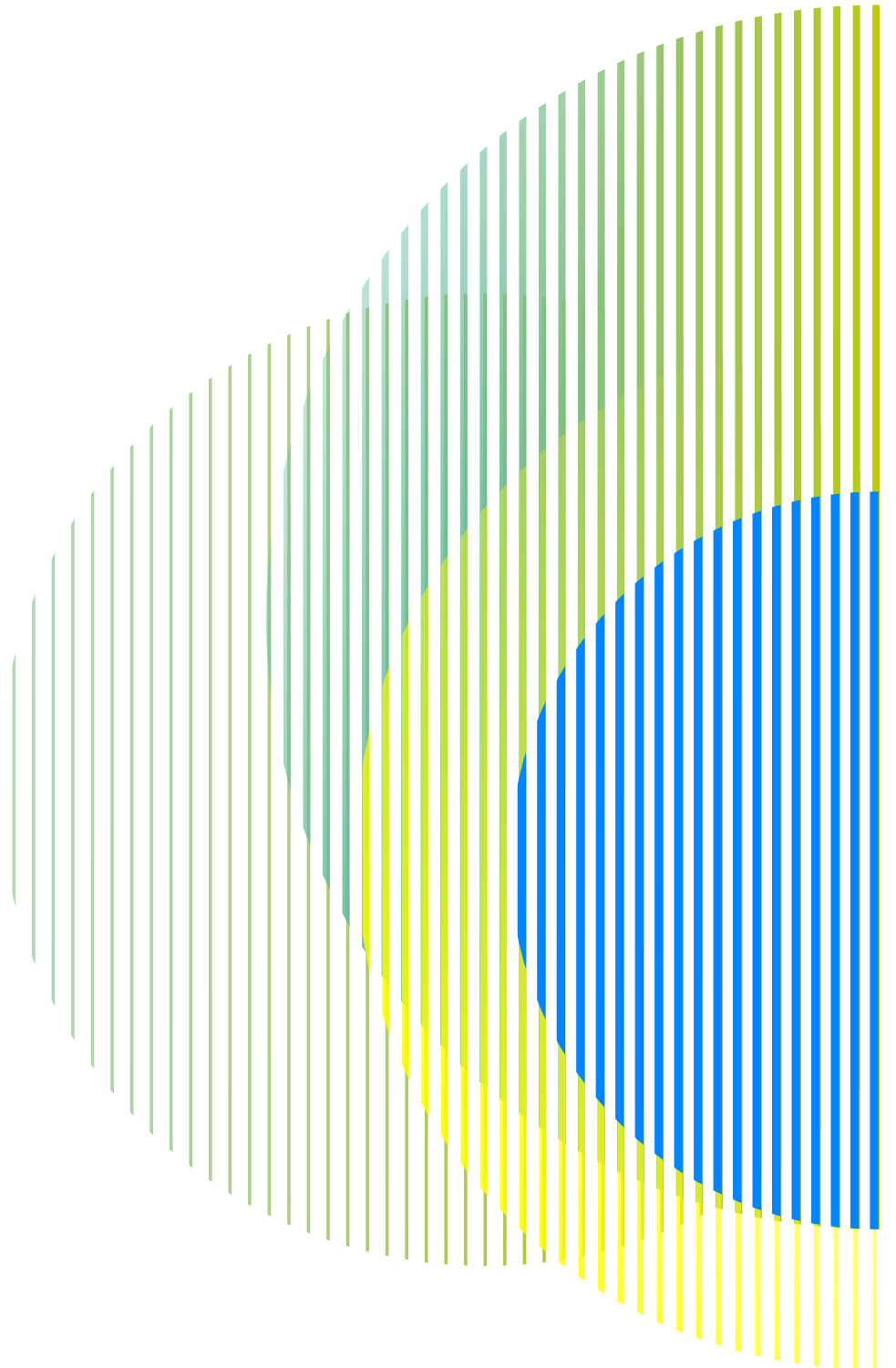
Besonders wichtig ist es, die eigene Rolle als Führungskraft zu verstehen und anzunehmen. Man muss eine eigene Haltung zur Führung entwickeln, die eigene Verantwortung kennen und verstehen, dass man als Führungskraft mithilfe der eigenen Leute Ziele zu erreichen hat. Natürlich braucht man auch Kompetenzen, was die Basics der Mitarbeiterführung angeht, Kompetenz in der Personalentwicklung und -rekrutierung beispielsweise. Und man sollte auch dazu in der Lage sein, eine Strategie für den eigenen Bereich zu entwickeln, darin sind einige auch intuitiv sehr gut. Aber man sollte auch über den eigenen Bereich hinaus sehen können und die Perspektive auf die Gesamtorganisation einnehmen können, um die eigene Kreativität auch dort einbringen zu können. Vielfach wird diese Perspektive nur beim Vorstand gesehen.

Wo liegen spezifische Herausforderungen, und wie sehen Sie die weitere Entwicklung in den kommenden Jahren?

Eine Schwierigkeit besteht darin, dass Führung in wissenschaftlichen Institutionen nicht belohnt wird. Man kann in diesem Feld nicht auf Ziele in der Führung oder auf bestimmte Führungs-

karrieren hinarbeiten. So ist Führung immer in Gefahr, als nice to have angesehen zu werden. Dazu kommt, dass es oft unklar ist, wer für bestimmte Dinge die Verantwortung zu übernehmen hat. Viele haben oft bis in ihre 40er-Jahre nicht gelernt zu führen und hatten immer das Gefühl, gemeinsame Ziele und gemeinsame »Feinde« zu haben. Da fällt die Umstellung zu Führung und Motivation anderer sehr viel schwerer. Und ich denke, es wird sich in den nächsten fünf bis zehn Jahren in der Führung nicht viel ändern. Die Führungsakademien werden ein Tropfen auf den heißen Stein bleiben, und Führung wird nicht in die DNA der Wissenschaft übergehen. Das Thema wird aber auch nicht wieder verschwinden. Das kann es nicht, weil die Anforderungen sehr viel komplexer geworden sind, sodass das Thema Kooperation immer wichtiger wird. Da wird man Menschen brauchen, die bereit sind, in Führung zu gehen. Aber es wird auch auf politischer Ebene notwendig werden, Akzente zu setzen und auch Minimalstandards für Führung in der Wissenschaft einzuführen.

KOMPETENZEN FÜR WIRKSAME FÜHRUNG IN DER WISSENSCHAFT: AUFGABEN VON FÜHRUNG UND DEREN AUSGESTALTUNG



AUFGABEN VON FÜHRUNG UND DEREN AUSGESTALTUNG

In den Leadership-Development-Programmen, die wir an Universitäten, Uniklinken und Forschungseinrichtungen durchführen, haben wir viel über den Alltag von Führungskräften gelernt. Die im Rahmen dieser Studie geführten Interviews haben unsere Erkenntnisse vertieft. Führung in der Wissenschaft ist durch einige Besonderheiten gekennzeichnet, die wir im Folgenden ausführen werden. Wir haben aber auch gelernt, dass sich viele Führungskräfte in der Wissenschaft eine Orientierung dazu wünschen, was genau ihre Führungsaufgaben sind und was ihnen dabei helfen kann, diese wirksam zu erfüllen.

In diesem Teil der Studie möchten wir deswegen diese Orientierung in Form von zwei Modellen für verschiedene Führungsebenen zur Verfügung stellen. Die entwickelten Modelle nutzen die Interviews als Inspiration, basieren aber zum großen Teil auf unseren Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Führungskräften in der Wissenschaft in Beratungsprojekten und Leadership-Programmen.

Die erwähnten Besonderheiten von Führung in der Wissenschaft lassen sich aus unserer Sicht in vier Perspektiven aufschlüsseln:

- 1 Wissenschaftsorganisationen sind Expertenorganisationen und zeichnen sich durch Multirationalität aus. In ihnen konkurrieren verschiedene Logiken, und das schlägt sich im Alltag als erlebte Widersprüche nieder.
- 2 In Wissenschaftsorganisationen gibt es wenig Tradition und Erfahrung mit Führungsarbeit, so wird Führung auch deutlich geringer geschätzt als die wissenschaftliche Leistung.
- 3 Es gibt einen hohen Anspruch an Autonomie sowohl bei den Führungskräften als auch bei den geführten Mitarbeiter*innen, und wissenschaftliche Teams sind nicht auf Dauer angelegt, sondern zumeist zeitlich befristet.
- 4 Es gibt einen Professionalisierungsschub bei der Führungsarbeit, erste Akademien entstehen, es wird in Führung investiert, und auch bei der Auswahl spielt Führungskompetenz zunehmend eine Rolle.

Viele Führungskräfte in der Wissenschaft wünschen sich eine Orientierung dazu, was genau ihre Führungsaufgaben sind.

BESONDERHEITEN VON FÜHRUNG IN DER WISSENSCHAFT

ABB. 1

WISSENSCHAFTS-ORGANISATIONEN

HISTORIE UND STELLENWERT VON FÜHRUNG



SITUATION VON FÜHRUNGSKRÄFTEN UND GEFÜHRTEN

PROFESSIONALISIERUNGSSCHUB FÜHRUNG

Ausgehend von diesen Besonderheiten, haben wir ein Modell entwickelt, das Führungskräften in der Wissenschaft im Alltag Orientierung geben soll. Wir starten zunächst mit einem allgemeinen Modell und differenzieren es dann für zwei verschiedene Führungsperspektiven aus: Neben der Führung in der Wissenschaft

im engeren Sinne, also der Führung von Forschungsgruppen, Teams oder Lehrstühlen, nehmen wir dann auch die Führung von Wissenschaftsorganisationen im Sinne der Leitung der gesamten Abteilung/des Bereiches, des gesamten Instituts oder der Universität in den Blick.

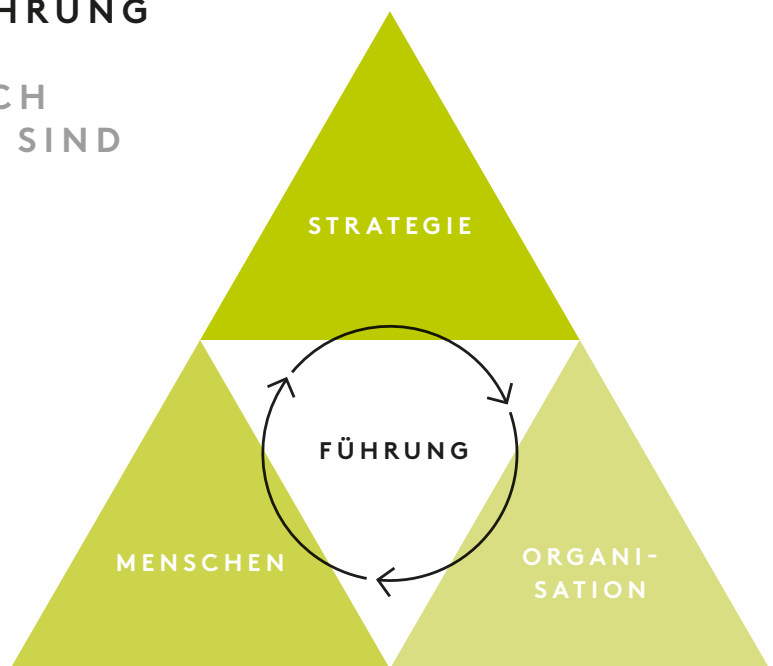
Das allgemeine Modell beschreibt zunächst die drei grundsätzlichen Dimensionen, in denen Führung in der Wissenschaft auf allen Ebenen wirksam werden muss: Führung der Strategie, Führung der Menschen, Führung der Organisation. Dieser Dreiklang wird dann jeweils rollen- und aufgabenspezifisch ausgestaltet (vgl. Abb. 3). Dabei spielt das Thema Strategie eine zunehmend wichtige Rolle: »Führungskräfte an wissenschaftlichen Einrichtungen müssen heute stärker denn je Visionen und Strategien partizipativ erarbeiten können und diese dann konsequent implementieren. Zunehmende Autonomie erhöhte die Budgetverantwortung der Führung

für die Organisation und damit die Bedeutung des unternehmerischen Handelns« (Sack 2019: S. 41).

Wenn wir von wirksamer Führung sprechen, dann geht es uns immer um drei Dimensionen, die im Zusammenspiel Leistung entstehen lassen: für Ziele sorgen, Menschen begleiten und den organisationalen Rahmen gestalten. Oder wie es Rudi Wimmer so treffend formuliert hat: »Führung ist das zielorientierte Gestalten von sozialen Situationen innerhalb eines organisierten Ganzen« (Wimmer, *osb Business Navigator*, https://www.osb-i.com/fileadmin/user_upload/osb_business_navigator.pdf).

KOMPETENZMODELL »FÜHRUNG IN DER WISSENSCHAFT« PERSPEKTIVEN, DIE DURCH FÜHRUNG ZU GESTALTEN SIND

ABB. 2

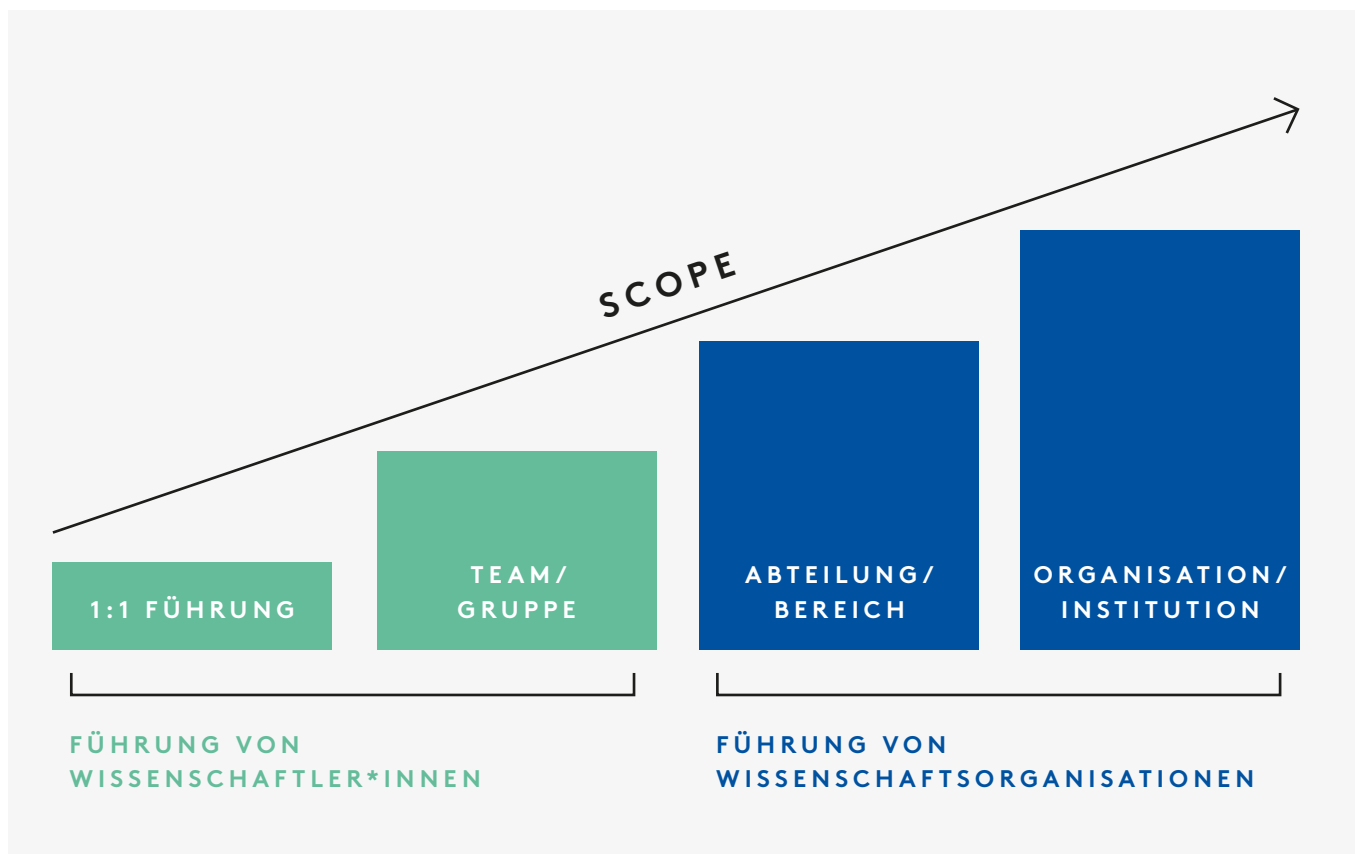


In der Ausdifferenzierung des Modells nehmen wir die Beschreibungen aus den Interviews auf, die dahin gehen, dass für das Wissenschaftssystem, wie für andere Umgebungen auch,

betont wurde, dass sich die benötigten Kompetenzen mit der Hierarchiestufe bezüglich ihres Schwerpunktes unterscheiden (vgl. Abb. 3).

FÜHRUNG VON WISSENSCHAFTLER*INNEN VS. FÜHRUNG VON WISSENSCHAFTSORGANISATIONEN DER SCOPE UNTERSCHIEDET SICH NACH DER VERANKERUNG IN DER ORGANISATION

ABB. 3

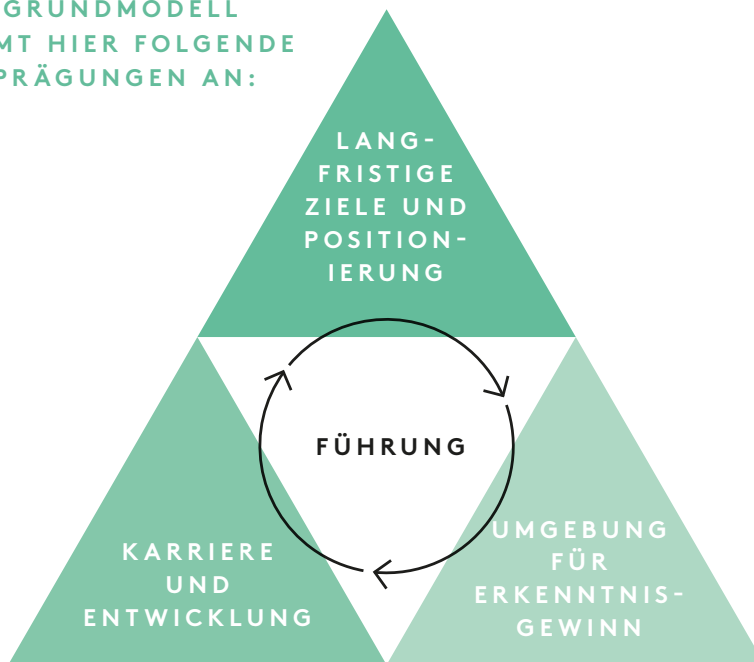


»Führung von Wissenschaftler*innen« (Führung von Forschungsgruppen, Teams und Lehrstühlen) ist geprägt von spezifischen Kontextbedingungen (vgl. Abb. 4, S. 40) und entfaltet sich in den drei Dimensionen unseres Grundmodells dann in die drei Hauptaufgaben »Langfristige Ziele und Positionierung« – »Karriere und Entwicklung« – »Umgebung für Erkenntnisgewinn«.

FÜHRUNG VON WISSENSCHAFTLER*INNEN

ABB. 4

DAS GRUNDMODELL NIMMT HIER FOLGENDE AUSPRÄGUNGEN AN:



DIE FÜHRUNG VON WISSENSCHAFTLER*INNEN IST GEPRÄGT VON SPEZIFISCHEN KONTEXTBEDINGUNGEN:

- Befristung von Arbeitsverträgen
- Individuelle Karriere steht im Vordergrund
- KPIs der Wissenschaft (Publikationen, Drittmittel, Preise)
- Wissenschaftliche Community als Bezugspunkt

WORUM GEHT ES GENAU IN DIESEN FÜHRUNGSDIMENSIONEN UND WIE MACHT MAN ES?



LANGFRISTIGE ZIELE UND POSITIONIERUNG

Worum geht es?

- Vision, langfristige Ziele und Purpose für die eigene Gruppe vermitteln.

Wie macht man es?

- Vision und Purpose erarbeiten und regelmäßig kommunizieren
- Langfristige Ziele verabreden und regelmäßig überprüfen
- Für Vernetzung in der wissenschaftlichen Community sorgen

→ *»Eine sichtbare Positionierung, so, dass ich und mein Team gesehen werden und das attraktiv auf andere wirkt, ist wichtig.«*

Ricarda Opitz, Geschäftsstelle Leibniz-Gemeinschaft

→ *»Als Führungskraft ist man dafür zuständig, dass die Rahmenbedingungen vorhanden sind, die alle nur erdenklichen Freiheitsgrade für ihre kreativen Mitarbeitern bieten. [...] Führen Sie mit Zielen. Sagen Sie, was Sie wollen, aber schreiben Sie den Weg nicht vor.«*

Astrid Proksch, Hertie-Institut für klinische Gehirnforschung



KARRIERE UND ENTWICKLUNG

Worum geht es?

- Individuelle Karriereentwicklung ermöglichen

Wie macht man es?

- Feedback geben
- Entwicklungsgespräche führen und -möglichkeiten aufzeigen
- Reflexion der Leistung ermöglichen
- Feldwissen vermitteln
- Selbstständigkeit fördern / Befähigung
- Stärken- und kompetenzfokussierte Aufgaben-delegation



»Wissenschaft ist extrem peer-getrieben und unsere Währung ist nicht Geld sondern Reputation.[...] Man braucht eine Kultur, dass hier eine Community entsteht, zu der ich dazugehören möchte und die positiv über die Akademien / Führungsausbildung sprechen. Es muss einen Reputationsgewinn bedeuten, hieran teilzunehmen.«

Martin Mann, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung



»Das große Ziel ist es herauszufinden, welche individuellen Kompetenzen bei den Mitarbeitenden vorliegen. Die Führungsperson muss diese Kompetenzen sehen und die Leute passend dazu auf Aufgaben verteilen«

Carsten Hucho, Paul-Drude-Institut



UMGEBUNG FÜR ERKENNTNISGEWINN

Worum geht es?

- Umgebung für Erkenntnisgewinn im Team schaffen

Wie macht man es?

- Das eigene Team entwickeln
- Raum für Kreativität und Innovation im Team schaffen
- Denken und Forschung in gemeinsamen Projekten im Team fördern und den eigenen Beitrag vermitteln
- Werte der Wissenschaft (»gute wissenschaftliche Praxis«) im Team vermitteln
- Kooperation, Austausch und Konsens fördern und organisieren
- In übergreifenden Projekten und Verbänden etwas bewegen
- Drittmittel-Projekte akquirieren



Führung beschreibt Thomas Mannel als die »Gestaltung wissenschaftlicher Umgebungen und Ökosysteme, in denen die richtigen Talente miteinander in Kontakt kommen, sich reiben, wachsen und gedeihen können. Daraus entstehen die besten Forschungsleistungen.«

Thomas Mannel, Universität Siegen

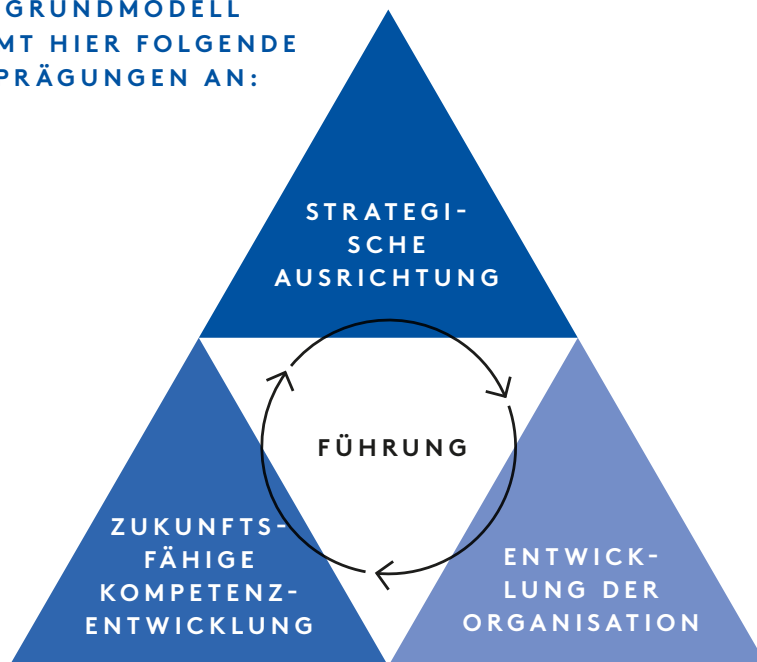
Geht es um die Führung großer Institutsbereiche bzw. ganzer Wissenschaftsorganisationen, kommen somit andere Ausprägungen der drei Dimensionen unseres Grundmodells in den Blick. Es geht dann um »Strategische Ausrichtung« –

»Zukunftsfähige Kompetenzentwicklung« – »Entwicklung der Organisation«. Auch hier haben wir es mit spezifischen Kontextbedingungen zu tun (vgl. Abb. 5, S. 42).

FÜHRUNG VON WISSENSCHAFTSORGANISATIONEN

ABB. 5

DAS GRUNDMODELL NIMMT HIER FOLGENDE AUSPRÄGUNGEN AN:



DIE FÜHRUNG VON WISSENSCHAFTLER*INNEN IST GEPRÄGT VON SPEZIFISCHEN KONTEXT-BEDINGUNGEN:

- Rahmenbedingungen des öffentlichen Dienstes
- Hohe Identifikation der wissenschaftlichen Führungspersonen mit ihrem eigenen Führungsbereich
- Spannungsfeld zwischen den verschiedenen Logiken in Wissenschaft und Administration
- Akademische Selbstverwaltung
- Enge Verbindungen in die internationale wissenschaftliche Fachcommunity

WORUM GEHT ES GENAU IN DIESEN FÜHRUNGSDIMENSIONEN UND WIE MACHT MAN ES?



STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

Worum geht es?

- Gemeinsam getragene Zukunftsausrichtung der Organisation schaffen

Wie macht man es?

- Strategieprozess auf der Ebene der Gesamtorganisation etablieren und einen umfassenden strategischen Dialog inkl. Zielvereinbarungen initiieren
- Stakeholder-Management
- Repräsentation der Organisation und Positionierung in der wissenschaftlichen Fachcommunity
- Beitrag zu und Berücksichtigung der gesellschaftlichen Entwicklung
- Einwerbung von Drittmitteln und Positionierung im Rahmen der Exzellenzinitiativen



»Im weiteren Sinne muss man als Führungskraft Kooperationen, Austausch und Konsens fördern und organisieren.«

Almut Peukert, Universität Hamburg



»Natürlich kann eine Führungspersönlichkeit grundsätzlich aus wissenschaftlicher Vogelperspektive Probleme analysieren, Entscheidungen tief durchdenken und die Führungsaufgaben mit großem intellektuellem Aufwand erarbeiten. Das kostet enorme Energie. Vieles lässt sich durch Werkzeuge wie SWOT-Analyse et cetera wesentlich leichter, berechenbarer und transparenter umsetzen. Der Einsatz solcher Instrumente ist nicht Zeichen von Bürokratie oder Schwäche, sondern ein hilfreicher Griff in den Werkzeugkasten.«

Carsten Hucho, Paul-Drude-Institut für Festkörperelektronik, Berlin



ZUKUNFTSFÄHIGE KOMPETENZENTWICKLUNG

Worum geht es?

- Mitarbeiter*innen in Wissenschaft und Administration langfristig befähigen und motivieren

Wie macht man es?

- Für ein gesundes, motivierendes, leistungsförderndes Umfeld sorgen
- Entwicklungsperspektiven aufzeigen und gestalten
- Führungskräfte zur Mitarbeiterführung (Attrahierung, Auswahl, Entwicklung, Feedback) befähigen



»Eine ganz wichtige Aufgabe ist dabei, die Mitarbeitenden mit informellem Wissen über das System zu versorgen, damit sie in ihm erfolgreich, aber auch gesund bestehen können.«

Almut Peukert, Universität Hamburg



»Ein ganz wichtiger Teil der Personalführung liegt darin, die Mitarbeitenden über ihre Zeit an der Einrichtung hinaus im Blick zu behalten. Zufriedene Mitarbeitende, die ihre Kompetenzen erkannt haben und sich – auch aus dem Institut hinaus – entwickeln konnten, sind Teil eines wachsenden wertvollen Netzwerkes von Freunden«

Carsten Hucho, Paul-Drude-Institut Festkörperelektronik, Berlin



ENTWICKLUNG DER ORGANISATION

Worum geht es?

- Für kontinuierliche Gestaltung und Entwicklung der Organisation und Veränderungsbereitschaft sorgen

Wie macht man es?

- Einsicht und Bereitschaft zur Veränderung erzeugen
- Gemeinsame Verantwortung für die Entwicklung der Organisation vermitteln
- Für angemessene Unterstützung und Begleitung der Veränderungen sorgen
- Stabilisierung und operatives Management des Tagesgeschäfts zur Sicherstellung von Projektgovernance und Wissensmanagement



»Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation. Reden, ganz viel reden.«

Stefanie Molthagen-Schnöring, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

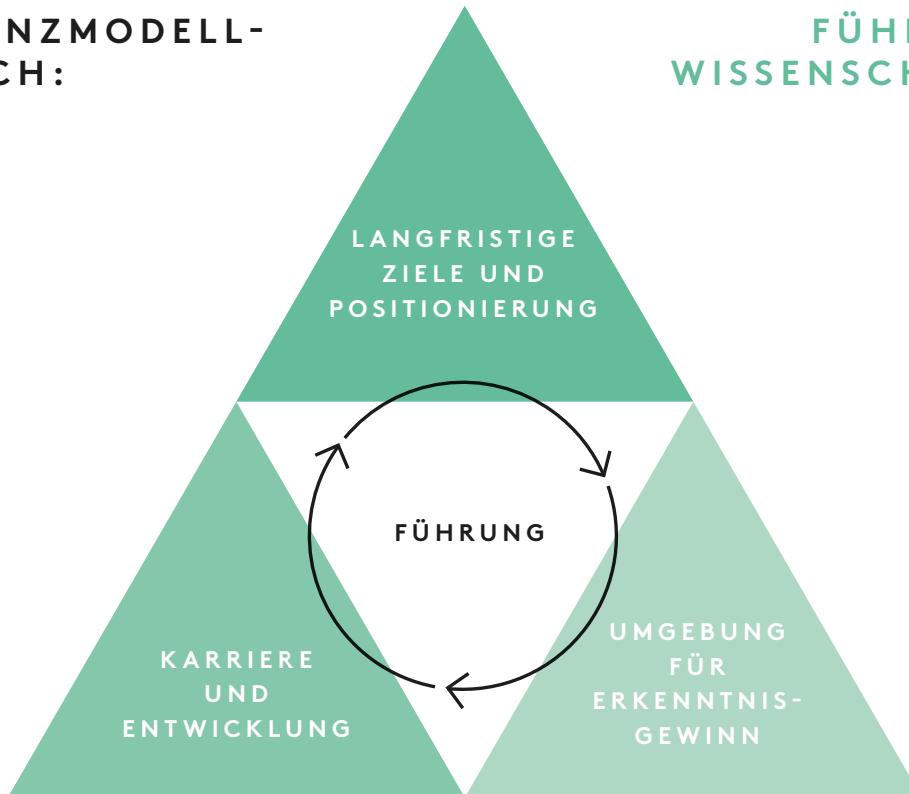
Stellt man die ausgeführten Überlegungen nebeneinander, wird noch einmal deutlich, dass sich die benötigten Kompetenzen hinsichtlich ihres Schwerpunktes je nach Verantwortungs- und Hierarchiestufe verschieben (vgl. Abb. 6, S. 44). In der Führung von Forschungsgruppen, Lehrstühlen und Teams liegt der Fokus auf der Schaffung einer guten Umgebung für Erkenntnisgewinn, der langfristigen Positionierung

und der Karriereentwicklung der Mitarbeitenden. In der Führung von Wissenschaftsorganisationen wie Hochschulen, Forschungszentren und Instituten stehen strategische Managementaufgaben, die Entwicklung der Organisation inklusive der Gestaltung ihrer Rahmenbedingungen und die Befähigung von Menschen im Vordergrund. Es geht darum, dass die Organisation als Ganzes funktioniert.

KOMPETENZMODELL-
VERGLEICH:

ABB. 6

FÜHRUNG VON
WISSENSCHAFTLER*
INNEN



LANGFRISTIGE
ZIELE UND
POSITIONIERUNG

Worum geht es?

- Vision, langfristige Ziele und Purpose für die eigene Gruppe vermitteln.

Wie macht man es?

- Vision und Purpose erarbeiten und regelmäßig kommunizieren
- Langfristige Ziele verabreden und regelmäßig überprüfen
- Für Vernetzung in in der wissenschaftlichen Community sorgen

KARRIERE UND
ENTWICKLUNG

Worum geht es?

- Individuelle Karriereentwicklung ermöglichen.

Wie macht man es?

- Feedback geben
- Entwicklungsgespräche führen und -möglichkeiten aufzeigen
- Reflexion der Leistung ermöglichen
- Feldwissen vermitteln
- Selbstständigkeit fördern/ Befähigen
- Stärken- und Kompetenz-fokussierte Aufgaben-delegation

UMGEBUNG FÜR
ERKENNTNISGEWINN

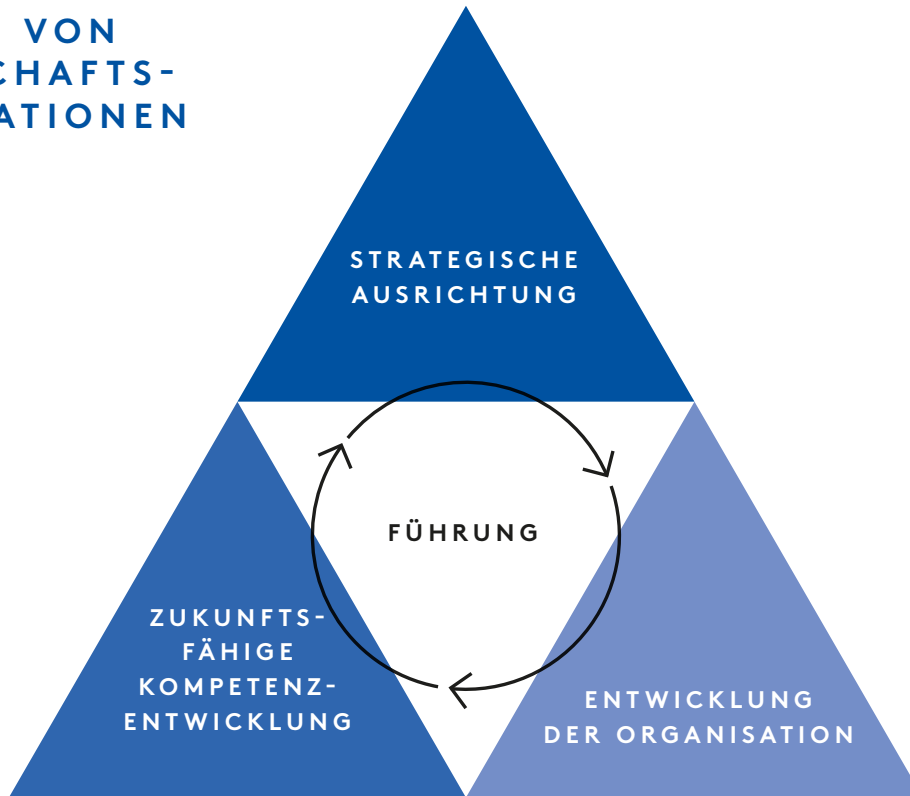
Worum geht es?

- Umgebung für Erkenntnisgewinn im Team schaffen.

Wie macht man es?

- Das eigene Team entwickeln
- Raum für Kreativität und Innovation im Team schaffen
- Denken und Forschen in gemeinsamen Projekten im Team fördern und den eigenen Beitrag vermitteln
- Werte der Wissenschaft («gute wissenschaftliche Praxis») im Team vermitteln
- Kooperation, Austausch und Konsens fördern und organisieren
- In übergreifenden Projekten u. Verbänden etwas bewegen
- Drittmittel-Projekte akquirieren

FÜHRUNG VON WISSENSCHAFTS-ORGANISATIONEN



STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

Worum geht es?

- Gemeinsam getragene Zukunftsausrichtung der Organisation schaffen.

Wie macht man es?

- Strategie-Prozess auf Ebene der Gesamtorganisation etablieren und umfassenden Strategischen Dialog inkl. Zielvereinbarungen initiieren
- Stakeholder-Management
- Repräsentation der Organisation/Positionierung in der wissenschaftlichen Fachcommunity
- Beitrag zu und Berücksichtigung der gesellschaftlichen Entwicklung
- Einwerbung von Drittmitteln und Positionierung im Rahmen der Exzellenz-Initiativen

ZUKUNFTSFÄHIGE KOMPETENZ-ENTWICKLUNG

Worum geht es?

- Mitarbeiter*innen in Wissenschaft und Administration langfristig befähigen und motivieren.

Wie macht man es?

- Für ein gesundes, motivierendes, leistungsförderndes Umfeld sorgen
- Entwicklungsperspektiven aufzeigen und gestalten
- Führungskräfte zur Mitarbeiterführung (Attrahierung, Auswahl, Entwicklung, Feedback) befähigen

ENTWICKLUNG DER ORGANISATION

Worum geht es?

- Für kontinuierliche Gestaltung und Entwicklung der Organisation und Veränderungsbereitschaft sorgen.

Wie macht man es?

- Einsicht und Bereitschaft zur Veränderung erzeugen
- Gemeinsame Verantwortung für die Entwicklung der Organisation vermitteln
- Für angemessene Unterstützung und Begleitung der Veränderungen sorgen
- Stabilisierung und operatives Management des Tagesgeschäfts zur Sicherstellung von Projektgovernance und Wissensmanagement

Bis hierher ist deutlich geworden: Eine Führung, die die Leistungsfähigkeit wissenschaftlicher Gruppen, Teams, Lehrstühle, Institute und Universitäten befördert, wird zunehmend zu einem Schlüsselthema. Das Kompetenzmodell in den beiden vorgestellten Ausprägungen leistet einen Beitrag zur (Weiter-)Entwicklung wirksamer Führung in den beschriebenen Kontexten.



3 FRAGEN AN ... PROF. DR. UWE REUTER

Prof. Dr. Uwe Reuter ist seit 2021 Vorstandsvorsitzender und zugleich ärztlicher Vorstand der Universitätsmedizin Greifswald. Zuvor war er über lange Zeit an der Charité Universitätsmedizin Berlin als Arzt und Wissenschaftler tätig. Zuletzt leitete er als geschäftsführender medizinischer Leiter das Centrum für Frauen-, Kinder- und Jugendmedizin mit Perinatalzentrum und Humangenetik sowie das Centrum für Neurologie, Neurochirurgie und Psychiatrie.

Was sind aus Ihrer Sicht Kernaufgaben von Führung in der Wissenschaft?

Es ist sehr wichtig, junge Leute anzuleiten, das, was sie interessiert, strukturiert angehen zu können und ihnen wissenschaftliches Rüstzeug dafür mitzugeben. Aber es ist auch eine Aufgabe, darüber hinaus Guidance zu geben, wie zum Beispiel

Karrierewege aufzeigen und sich zu fragen: Wo ist für meine Mitarbeiter der nächste akademische Schritt? Wie können sie sich taktisch in eine gute Position bringen? An welchen Projekten, auch überregional/international, sollten sie sich beteiligen? Dafür muss man natürlich den anderen auch mal den Vortritt lassen, damit diese strahlen können.

Welche Kompetenzen und Fähigkeiten sind aus Ihrer Sicht für Führungskräfte zentral?

Gute Personalführung ist das A und O, das heißt erstens erkennen von Stärken und Schwächen von Mitarbeitern, zweitens Mut zu sagen, wenn jemand falsch liegt oder wenn ein Thema gar nicht zu einem Mitarbeiter passt, drittens Motivation, über das normale Maß hinaus zu arbeiten, und viertens, den Mitarbeitern Strukturen an die Hand geben. Darüber hinaus sollte

man eine Vision vom Forschungsfeld haben und Menschen von dieser Vision begeistern können, sodass sie bereit sind, dafür zu arbeiten. Das muss man auch transparent machen und in die Diskussion gehen können. Für die Umsetzung bedarf es dann noch der Kompetenz, Geld einzutreiben und sich zu vernetzen.

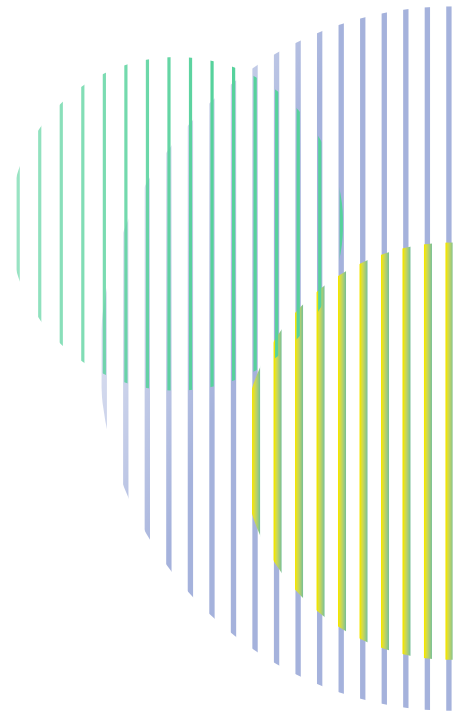
Wie unterscheidet sich Führung in der Wissenschaft gegebenenfalls über verschiedene Führungsrollen und -ebenen hinweg?

Mit jeder Ebene, die man aufsteigt, wird Führung eine abstraktere Aufgabe. Je weiter oben man ist, desto weniger macht man noch konkrete Wissenschaft. Dann kann man nur noch Strukturen geben und kaum mehr »hands on« arbeiten. Man orchestriert die Wissenschaft.

Der Einsatz eines wissenschaftsspezifischen Führungskompetenzmodells kann entscheidend dabei helfen, das Thema Führung in der Wissenschaftslandschaft systemisch zu verankern. So werden Wissenschaftsorganisationen künftig den Rahmen für den Erwerb der benötigten Führungskompetenzen bereitstellen müssen – und tun dies in dem weiter oben beschriebenen Umfang bereits heute. Darüber hinaus zeichnet sich ab, dass Führungskompetenzen auch in der Personalauswahl und Stellenbesetzung in der Wissenschaft zunehmend eine Rolle spielen werden (vgl. auch hier unsere Ausführungen weiter oben).

Es sind verschiedene Anwendungsfelder für das Kompetenzmodell in der Praxis vorstellbar, drei Beispiele sollen kurz skizziert werden:

- 1 Die erforderlichen Führungskompetenzen stellen einen wichtigen Ausgangspunkt für die Entwicklung der Bausteine, Inhalte und Formate von Führungskräfteentwicklungsprogrammen dar. Dabei empfiehlt es sich, den in den beiden Modellen skizzierten Unterschied der Ebenen bzw. des Scopes zu berücksichtigen und beispielsweise ein Programm mit mehreren Modulen rund um die Führungskompetenzen von »Nachwuchsgruppenleiter*innen« zu gestalten und ein anderes für die »mittlere bzw. obere Führungsebene« zu designen.
- 2 Im Rahmen gezielter Auswahlprozesse, die das Vorhandensein entsprechender Kompetenzen der Kandidat*innen für Führungspositionen in Wissenschaftsorganisationen hinterfragen. Hierfür stellt das Kompetenzmodell einen Ausgangspunkt dar, den es vor dem Hintergrund der jeweils spezifischen Rahmenbedingungen und Situation zu konkretisieren gilt.
- 3 Nicht zuletzt kann das Kompetenzmodell durch Führungskräfte (beispielsweise im Rahmen eines Coachings oder auch im Zuge der Selbstführung) für eine persönliche Standortbestimmung herangezogen werden. Leitfragen wären z. B.: Welche der im Modell beschriebenen Kompetenzen sind bei mir bereits gut ausgebildet? Woran merke ich, dass ich die Dimensionen des Kompetenzmodells gut versorge bzw. weniger gut in der Aufmerksamkeit habe? Welche Kompetenzen möchte ich in Zukunft weiterentwickeln bzw. aufbauen?



→ *»Gute Personalführung ist das A und O.«*

Uwe Reuter, Universitätsklinikum Greifswald

ZUSAMMEN- FASSUNG

Am Ende unserer mehrmonatigen Beschäftigung mit dieser Studie sind wir dankbar und begeistert von den vielen Erkenntnissen zu »Leadership in Science«, die uns unsere Gesprächspartner*innen beschert haben. Zusammen ergeben sie ein aktuelles Bild zum Thema Führung in der Wissenschaft, das durchaus von unterschiedlicher Seite her betrachtet und gelesen werden kann.

Die positive Lesart lautet: Das Thema Führung hat in der Wissenschaft in den vergangenen Jahren deutlich mehr Aufmerksamkeit und Gewicht bekommen. Die Erkenntnis, dass erfolgreiche Wissenschaft neben tiefer fachlicher Expertise auch gute Menschenführung und Kollaboration sowie die Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen benötigt, beginnt Fuß zu fassen. Dementsprechend hat in vielen Wissenschaftsorganisationen eine Professionalisierung von Führung eingesetzt. Diese Entwicklung ist sehr stark durch Druck von außen in Gang gekommen (vgl. Exzellenzinitiativen, Team Science, demografische Entwicklung, prekäre Arbeitsbedingungen usw.). Zugleich gilt: Es gibt auch immer noch viele Orte in der Wissenschaft, wo all das noch kaum eine Rolle zu spielen scheint und man immer noch »die alte Welt« antrifft – einschließlich der bekannten Auswüchse von autoritär-paternalistischer Führung, viel Einzelkämpfertum und einer strikten Ausrichtung an eindimensionalen Leistungskriterien. Letzteres kann im heutigen System (zumindest kurzfristig)

ebenso zum Erfolg führen. Noch scheint nicht klar zu sein, was sich auf Dauer durchsetzen wird. Dabei wird es entscheidend auf die systemische Verankerung von Führung ankommen: Führung müsste neben fachlicher Expertise zu einem relevanten Auswahl-, Leistungs- und Reputationskriterium für Wissenschaftler*innen werden – erst dann ließe sich von einer echten Systemtransformation sprechen.

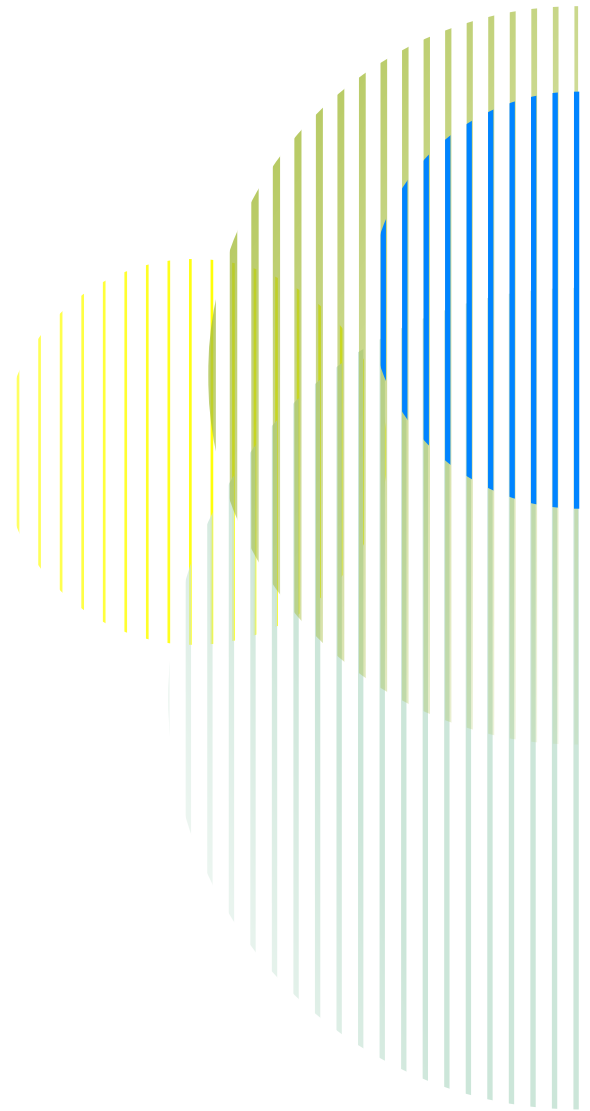
Daneben zeigt die Studie, dass Führung in der Wissenschaft zwar grundsätzliche Gemeinsamkeiten mit Führung in anderen Kontexten, zugleich aber auch viele Spezifika aufweist: auf der Ebene der direkten Mitarbeiter*innenführung zum Beispiel eine deutlich größere Fach- und Sachorientierung, das Gewähren von Freiheiten und Handlungsspielräumen, potenziell viel wechselseitiger Austausch und inhaltliche Argumentation, kombiniert mit einer grundsätzlichen Ergebnisoffenheit. Dies birgt ein Potenzial für sehr moderne, zeitgemäße Führungsformen (vgl. Empowerment der Mitarbeitenden, selbstorganisierte Teams, agil-kollaboratives Vorgehen), ist Wissenschaftsorganisationen so häufig jedoch gar nicht bewusst und zugreifbar. Auf der Ebene der Organisationsführung wäre als eine Besonderheit zu nennen die strategische Berücksichtigung und Integration der unterschiedlichen Systemrationalitäten von Wissenschaft, Verwal-

Es geht uns immer um drei Dimensionen, die im Zusammenspiel Leistung entstehen lassen: für Ziele sorgen, Menschen begleiten und den organisationalen Rahmen gestalten.

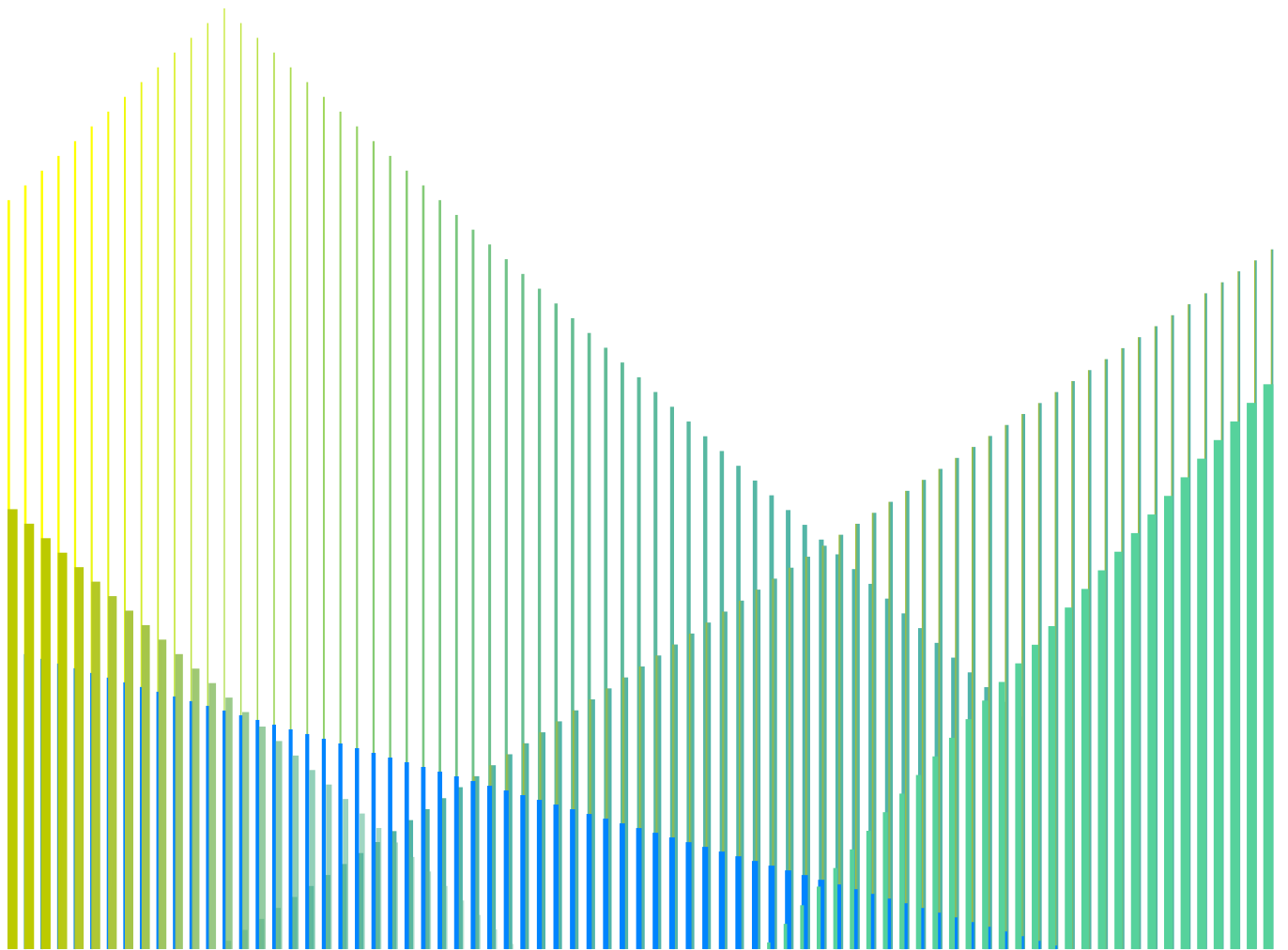
tung und Politik, ggf. auch von Bildung (im Falle von Hochschulen), Wirtschaft (in der angewandten Forschung) und Gesundheit (bei Universitätskliniken) – mithin die gelungene Verortung der eigenen Einrichtung in einem äußerst komplexen »Ecosystem«.

Dies hat uns dazu inspiriert, ein Modell von »Leadership in Science« zu entwickeln, das insbesondere die drei Führungsaufgaben von Strategie, Organisation und Menschen in den Vordergrund stellt, einmal für die Ebene der Führung von Forschungsgruppen und einmal für die Führung ganzer Wissenschaftsorganisationen. Denn diese beiden Führungsebenen, so unsere Erfahrung, erfordern Unterschiedliches in der Führung. Im ersten Fall das Schaffen einer guten unmittelbaren Umgebung für Erkenntnisgewinn, von der die Mitarbeitenden und die Gruppenleitung gleichermaßen in ihrer weiteren Entwicklung profitieren. Im zweiten Fall die Entwicklung einer komplexen Wissenschaftsorganisation und das Schaffen von Rahmenbedingungen, innerhalb derer wiederum verschiedene inhaltlich ausgerichtete Forschungsgruppen erfolgreich Wissenschaft betreiben können. Wir hoffen, damit einen kleinen Beitrag zur oben angesprochenen Transformation und Weiterentwicklung von Führung in der Wissenschaft leisten zu können, sei es im Zuge von Auswahl-, Standortbestimmungs- oder Entwicklungsprozessen von Führungskräften oder von breiteren Dialog- und Feedbackprozessen zu Führung oder Ähnlichem mehr. Denn eines hierzu ist sicher: Die kommenden Jahre werden spannend bleiben!

In Teil 3 unserer Studie stellen wir Ihnen unsere Gesprächspartner*innen, die das Entstehen dieser Studie maßgeblich befördert haben, einzeln vor – soweit noch nicht geschehen. Wir haben dafür ein kleines Format entwickelt, das wir »3 Fragen an ...« nennen. Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre der Kurzinterviews.



»3 FRAGEN AN ...« INTERVIEWS MIT EXPERT*INNEN AUS DER PRAXIS



3 FRAGEN AN ... PROF. DR. ANDREA BÜTTNER



Prof. Dr. Andrea Büttner ist seit April 2020 geschäftsführende Institutsleiterin des Fraunhofer-Instituts für Verfahrenstechnik und Verpackung (IVV). Seit 2017 leitet sie den Lehrstuhl für Aroma- und Geruchsforschung an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Was waren wichtige Erlebnisse oder Erfahrungen für Sie im Führen und Geführt-Werden in Wissenschaftsorganisationen?

Ich merke immer wieder, dass die Schwäche des derzeitigen Systems ist, dass es KPI-beziehungsweise Exzellenz-überzuehtet ist. Dabei braucht es heute viel mehr Teamwork, da die heutige Komplexität von Zusammenhängen gar nicht mehr durch Einzelne allein adressiert werden kann. Das haben wir in einigen strategischen Großprojekten zur Ernährungsversorgung gesehen, wo mehrere Fraunhofer-Institute kooperiert haben. Dabei konnte man sehen, dass ein kooperatives Führen im Team und zwischen Teams so wichtig ist. Das war aber nicht einfach und erfordert auch fortlaufend viel Führungsarbeit beziehungsweise vor allem Arbeit zur Rollen-, Zuständigkeits-, Funktionen- und Aufgabenklärung. Eingang stellte sich immer die Frage: »Wer hat den Lead?« Erst nach längeren Diskussionen konnten wir eine Co-Leadership etablieren, aber auch da ist die Herausforderung: Wer tut was, warum und wofür? Ich führe da gern immer wieder das Prinzip des Ubuntu – afrikanisch – an: »Ich bin wegen uns als Gemeinschaft.« Das Individuum ist Instrument für das größere Ganze, aber so gilt das Gleiche auch umgekehrt. Extrem schwierig umzusetzen in einer Gesell-

schaft, die auf Selbstprofilierung konditioniert ist, und ganz besonders fordernd, wenn es Teammitglieder gibt, bei denen gerade eine Selbstprofilierungsphase wie Promotion, Habilitation, Berufung, Beförderung und Co. zur Disposition steht. Da kann eine einzige Person alles stören, wenn nicht klar gezogen wird, was zur Disposition steht und was sich wem unterordnen muss.

Wie hat sich Führung in der Wissenschaft über die Zeit hinweg verändert? Welche Entwicklungen nehmen Sie wahr?

Aktuell steckt die Wissenschaft in einer Umbruchphase – von hierarchisch, KPI-getrieben hin zu dynamisch, agil und kollaborativ. Dadurch gibt es aber gerade zwei nebeneinander bestehende Systeme, die clashen. Und dieser Clash ist noch nicht entschieden, denn der hierarchische Ansatz führt temporär zu schnellerem Erfolg. Das ist für viele immer noch attraktiv. Und die Älteren ziehen Jüngere nach, die nicht selten nach denselben Mechanismen arbeiten. Das liegt auch daran, dass die neueren Konzepte noch nicht klar und etabliert genug sind, sodass dann viele auf bekannte Verhaltensmuster zurückgreifen. Und es gibt zu viele, die immer wieder nur sich selbst oder die üblichen dominanten Protagonisten zentral sehen und promoten.

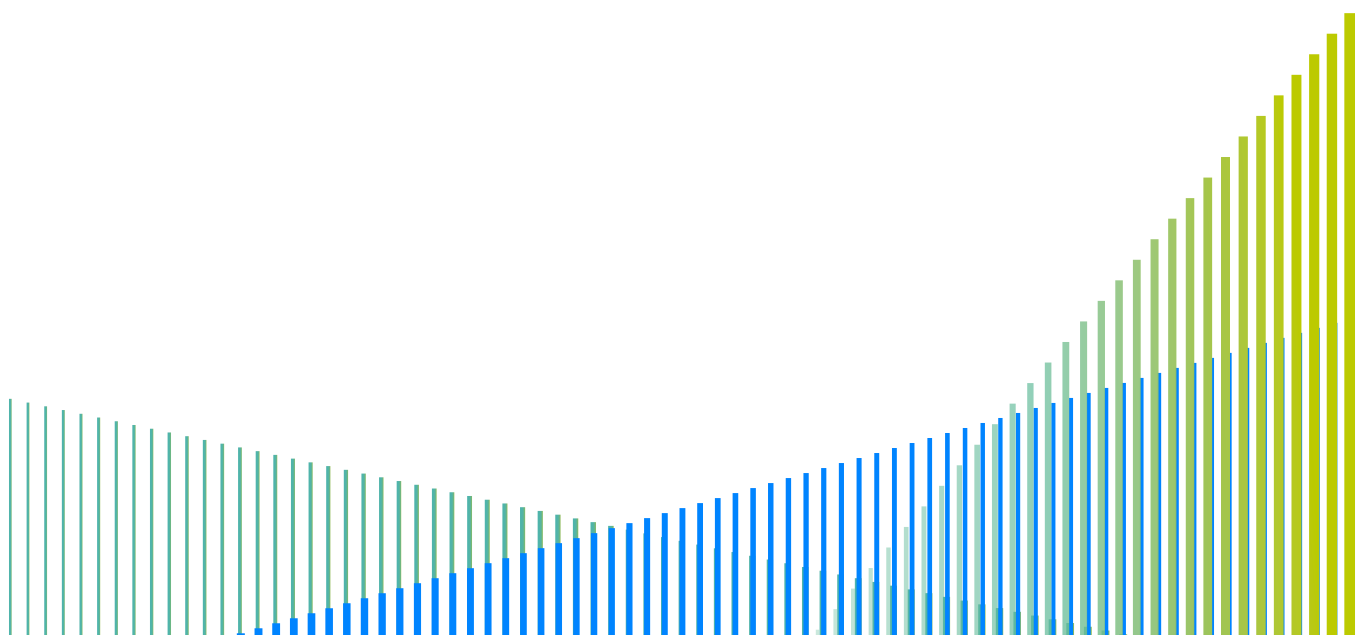
Das merkt man auch bei Fraunhofer, wo sich aktuell das kollaborative Führen insbesondere auf den unteren und mittleren Ebenen wiederfindet: Hier gibt es viel Fluktuation; hier geht es eher um das Fachliche und die Begeisterung für die Sache. »Schulterklappen« sind da nicht so wichtig.

Wie müsste eine wirksame Führungskräfteentwicklung heute aussehen?

Dazu habe ich zwei Punkte. Erstens wäre es viel eher nötig, am System anzusetzen und Ziele sowie Messgrößen zu hinterfragen. Es sollten zum Beispiel Leistungskriterien wie die Unterstützung und das Mentoring anderer oder die Zahl der Kooperationsprojekte mit hinzugezogen wer-

den. Letzteres ist auch eine Ressourcenfrage: Wir können es uns in der Wissenschaft heute nicht mehr leisten, parallel am selben zu arbeiten. Doppelarbeiten müssen vermieden werden. Kooperationen werden immer wichtiger. Und zweitens gibt es Fraunhofer-spezifische Talentprogramme wie das Talenta-Programm zur Frauenförderung. Es ist dafür gedacht, Frauen zu unterstützen bei Entwicklungsschritten, Freiräume zu schaffen, individuelles Coaching zugänglich zu machen, die Wissenschaftlerinnen untereinander zu vernetzen. Leider habe ich aber festgestellt, dass viele Kollegen, gerade die eher senioreren, solche Programme in dem Sinne verstehen, dass Frauen zusätzliche Unterstützung brauchen,

damit sie es schaffen, dass sie Defizite hätten, die es zu überwinden gilt. Eine solche Sichtweise ist überhaupt nicht mehr haltbar. Und was noch viel schlimmer ist: Ich beobachte bei solchen Kollegen, dass sie solche Instrumente nutzen, um damit nach außen zu tragen, dass sie Frauen fördern. Aber wenn man sich einfach mal anschaut, inwiefern Frauen in relevanten Leitungsfunktionen bei ihnen vertreten sind, wird man nicht oder kaum fündig werden. Und wenn, dann nur in geteilter Führung als Sondermodell im Ausnahmefall, zusammen mit einem männlichen Kollegen. So etwas sollte definitiv hellhörig machen. Manche nennen solche Spielchen sogar »New Work«.



3 FRAGEN AN ... JUN.-PROF. DR. ANJA DANNER-SCHRÖDER



Jun.-Prof. Dr. Anja Danner-Schröder hat seit Anfang 2017 die Juniorprofessur für Management Studies an der Technischen Universität Kaiserslautern inne, wo sie zuvor Postdoc am Lehrstuhl für Strategie, Innovation und Kooperation war und heute die fachliche Führung von Promotionsstipendiat*innen, Doktorand*innen und wissenschaftlichen Hilfskräften übernimmt.

Welche Bedeutung hat Führung in der Wissenschaft für Sie persönlich?

Führung hat einen großen Beitrag zum Gelingen von Wissenschaft. Natürlich muss man sich selbst entfalten, aber es gehört auch eine Führungsleistung dazu. Der wissenschaftliche Mehrwert ist extrem gering, wenn man die Mitarbeitenden nicht anleitet, sondern sie nur machen lässt. Wohingegen wenn man die Leute an die Hand nimmt, ihnen Feedback und Tipps gibt, wie zum Beispiel mal auf Konferenzen zu fahren, steigert das den wissenschaftlichen Mehrwert. Gerade die Betreuung von Promotionsprojekten, Habilitationsprojekten und wissenschaftlichen Publikationen ist mit einer der wichtigsten Aufgaben für eine Führungskraft in der Wissenschaft. Das umfasst vor allem aktives und qualifiziertes Feedback, aber auch Hilfestellungen, wie Tipps zu passenden

Journals oder zu wichtigen Konferenzen. Außerdem sollte man in diesem Zuge anleiten können, wie man Prioritäten setzt. Das ist vor allem für das Zeitmanagement zwischen Lehre, Forschung und administrativen Aufgaben wichtig. Alles muss so balanciert werden, dass der Fokus im besten Fall auf der wissenschaftlichen Arbeit liegt. Zuletzt kann man es auch als Aufgabe sehen, für die Mitarbeitenden eine Austauschplattform für wissenschaftliche Auseinandersetzung zu schaffen und sie über wissenschaftliche Themen diskutieren zu lassen.

Welche Kompetenzen und Fähigkeiten sind aus Ihrer Sicht für Führungskräfte zentral?

Eine übergeordnete Frage ist oft: »Wie kann ich verschiedene Projekte zusammenbringen?« Dafür braucht es sicherlich ein gutes Zeitmanagement, die Fähigkeit, in längerfristigen Horizonten denken zu können, priorisieren zu können, also Wichtiges und Dringliches vorzuziehen, dabei nichts zu vergessen, aber auch eine gewisse Ausdauer, Geduld und Anpassungsfähigkeit zu haben. Die Projekte der Mitarbeitenden dauern halt häufig länger, und da muss man abwarten können, ihnen die Zeit geben, um selbst etwas zu entwickeln, und dafür auch mal eigene Projekte zurückstellen. Da ist es vor allem hilfreich, wenn man als

Vorbild vorangeht und eine gewisse Resilienz gegenüber kritischem Feedback vermittelt. Wichtig ist es dabei genauso, immer ein offenes Ohr zu haben und sich auf verschiedenste Menschen einstellen zu können. Es braucht die Kompetenz, das richtige Maß an Freiheit und Guidance für jeden einzelnen Mitarbeitenden einzuschätzen.

Wie unterscheidet sich Führung in der Wissenschaft von Führung in anderen Kontexten, wie zum Beispiel der Wirtschaft?

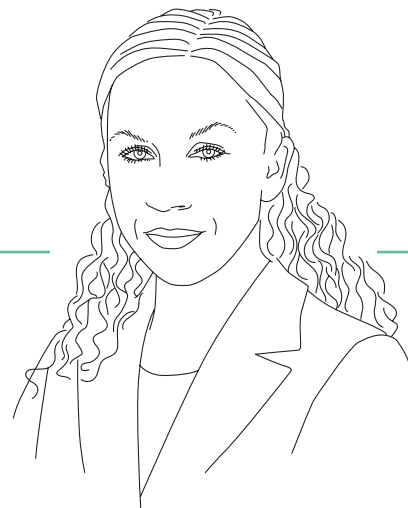
Deadlines in der Wirtschaft sind viel drastischer, und so sind auch die Zeitzyklen kürzer. In der Wissenschaft kannst du kaum Deadlines setzen. Man kann niemanden zwingen, in drei Monaten eine coole wissenschaftliche Idee zu haben. In der Wirtschaft kannst du von Mitarbeitenden allerdings erwarten, dass sie in drei Monaten ein Projektergebnis haben. In der Wissenschaft gibt es außerdem weniger Möglichkeit, Prozesse zu kontrollieren oder zu monitoren, was die Leute genau machen. Zuletzt besteht ein großer Unterschied im Abhängigkeitsverhältnis, denn das ist wesentlich größer in der Wissenschaft. Wenn man in der Wirtschaft unzufrieden ist, kann man seinen Job mehr oder weniger leicht wechseln. Das geht in der Wissenschaft, gerade als Doktorand oder Habilitand, nicht so leicht. Das hat dann

halt immer so ein Geschmäcke, selbst wenn man im Recht ist. Außerdem ist eine besondere Herausforderung die Ergebnisof-

fenheit, weil man einfach so gar nicht weiß, was dabei rauskommt. In der Wirtschaft ist der Rahmen abgesteckter. Man

braucht sehr viel Vertrauen, dass alle daran arbeiten und versuchen, etwas Cooles zu kreieren.

3 FRAGEN AN ... KERSTIN DÜBNER-GEE



Kerstin Dübner-Gee ist seit 2018 die Leiterin der Abteilung für Personalentwicklung und Chancen in der Max-Planck-Gesellschaft. Die Personalentwicklerin, Sozialpädagogin und Systemische Familientherapeutin war unter anderem Leiterin des Munich Dual Career Office der Technischen Universität München (TUM), Koordinatorin des Zukunftskonzepts Exzellenzinitiative und zuletzt für das Geschäftsfeld Interne Angebote der Fraunhofer Academy verantwortlich. Sie war auch in der Politikberatung und als Praxisberaterin für Forschungsprojekte tätig. Darüber hinaus ist sie seit 2020 Mitherausgeberin der Zeitschrift »Personalentwicklung in Wissenschaft und Hochschule« und seit 2021 Mitglied im Vorstand der German Scholars Organization.

Wie hat sich Führung in der Wissenschaft über die Zeit hinweg verändert? Welche Bedeutung und Aufmerksamkeit wird dem Thema »Führung« in der Wissenschaft heute zuteil?

Das Thema »Wissenschaftsmanagement« ist in den vergangenen Jahren verstärkt in den Fokus der Aufmerksamkeit gelangt, sodass in Forschungsorganisationen immer häufiger Angebote zur Professionalisierung in Sachen Leadership implementiert werden. Helmholtz und Fraunhofer sowie auch viele Universitäten haben bereits früher als wir damit begonnen, das Thema Führung professioneller aufzustellen. Bei Max Planck hat das Thema Führungsverantwortung leider nicht zuletzt aufgrund von medialen Vorwürfen des Mobbing, des Machtmissbrauchs und möglicher Diskrimi-

nierung eine zentrale Bedeutung erlangt. Das Handeln von Führungskräften wird heute immer »gläserner«: Vorwürfe – ob gerechtfertigt oder nicht – können zum Beispiel über die sozialen Medien schnell an die Öffentlichkeit gelangen und damit das Image der gesamten Organisation in Misskredit bringen. Neben dem öffentlichen Anspruch und gegebenenfalls Druck in Sachen guter Führung fordern auch die Zuwendungsgeber, zum Beispiel das BMBF, immer mehr professionelle Führungsangebote und Personalentwicklung ein. Die nächsten Jahre werden zeigen, wie stabil diese Prioritätensetzung in den Organisationen ist: Wird Führung in der Wissenschaft nachhaltig mehr Gewicht bekommen – ja oder nein? Die jüngere Generation von Wissenschaftler*innen bringt tenden-

ziell ein anderes Mindset in Sachen Führung mit – sie fragen zum Beispiel auch aktiv nach Qualifizierung und Training. Im Zweifelsfall kann es aber auch wieder eine Rückwärtsbewegung geben – die Rolle der Personalentwicklung ist in den Forschungsorganisationen ja doch häufig immer noch stiefmütterlich. Die Max-Planck-Gesellschaft hat ihre Angebotsstruktur zur Arbeits- und Führungskultur jedoch auf feste Beine gestellt und wird diesem Thema dauerhaft oberste Priorität geben.

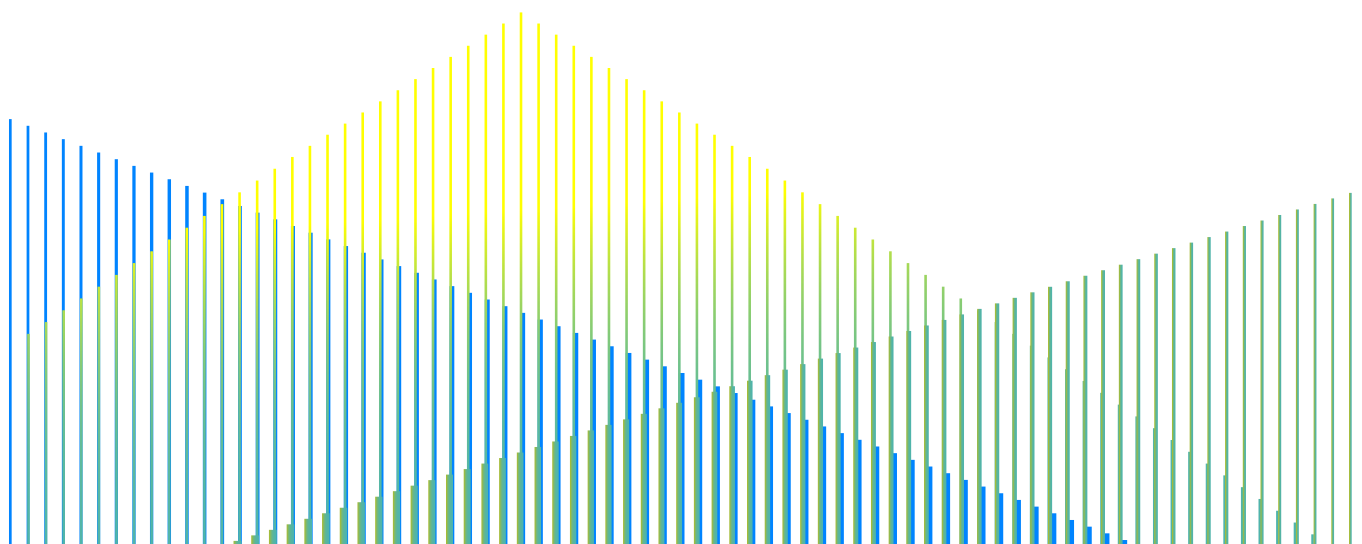
Wie unterscheidet sich Führung in der Wissenschaft von Führung in anderen Kontexten, wie zum Beispiel der Wirtschaft?

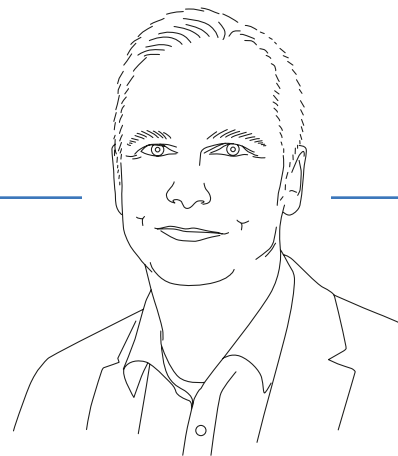
Führung in der Wissenschaft unterscheidet sich von der Wirtschaft aus meiner Sicht vor allem durch unterschiedliche

Leitprinzipien und Werte. Sie ist nicht gewinnorientiert, sondern eher an der Förderung exzellenter Forschung und an der Schaffung eines Rahmens für wissenschaftliche Hochleistungen – das hat Konsequenzen, zum Beispiel möglicherweise weniger Zeit- und Ergebnisdruck, mehr Zeit für Tiefgang (vor allem in der Grundlagenforschung) et cetera. Diese doch unterschiedlichen Werte und Prinzipien prägen die jeweils als förderlich beurteilte Arbeits- und Führungskultur. Zugleich gibt es in der Wissenschaft natürlich auch enormen Druck in Sachen Exzellenz und Wettbewerb.

Wo liegen spezifische Herausforderungen?

In der Wissenschaft zählt bis heute primär die Zeit für Forschung und weniger für Kompetenzentwicklung in der Führung – zumindest klassischerweise und möglicherweise in der älteren Generation von Wissenschaftler*innen noch stärker ausgeprägt. Diese Prioritätensetzung überträgt sich teilweise auch immer noch auf den Nachwuchs. Zugleich gibt es in der jüngeren Generation in leitenden Funktionen schon auch andere Ansprüche. Sie sehen tendenziell eher die Notwendigkeit, sich auch in der Führung explizit zu qualifizieren, reflektieren sich selbst stärker und begeben sich mit einem anderen Grundverständnis von Führung auf Augenhöhe mit jüngeren Kolleg*innen.





3 FRAGEN AN ... PROF. DR. KARLHANS ENDLICH

Prof. Dr. Karlhans Endlich ist Direktor des Instituts für Anatomie und Zellbiologie sowie Dekan und wissenschaftlicher Vorstand der Universitätsmedizin Greifswald. Da er in das Amt des Dekans gewählt wurde, sieht er es als eine wichtige Aufgabe, alle wissenschaftlichen und nicht wissenschaftlichen Mitarbeitenden sowie die Studierenden bei der Entwicklung der Fakultät einzubinden und mitzunehmen.

Welche Bedeutung und Aufmerksamkeit wird dem Thema »Führung« in der Wissenschaft heute zuteil?

Führung wird dann viel Aufmerksamkeit zuteil, wenn Dinge nicht funktionieren. Das Feld Wissenschaft wird selbst aber immer komplexer, sodass es immer mehr Personen geben muss, die einen Bereich leiten, verkaufen, kommunizieren können. Eigentlich wollen viele ja forschen und nicht führen, aber wenn man alleine forscht, bekommt man nur eine gewisse Menge raus. Wenn man Mitarbeiter hat, forscht man selbst weniger, kriegt aber mehr raus. Ich dachte mir selbst auch: »Wozu soll ich Professor werden, ich will doch nur forschen?« Mir ist aber klar geworden, dass man langfristig nur gestalten kann, wenn man Professor wird und den Weg nach oben antritt. Man entscheidet dann immer, wie wichtig es einem ist, mehr Hand anzulegen, und wie wichtig einem Gestaltungsspielraum ist.

Was sind aus Ihrer Sicht Kernaufgaben von Führung in der Wissenschaft?

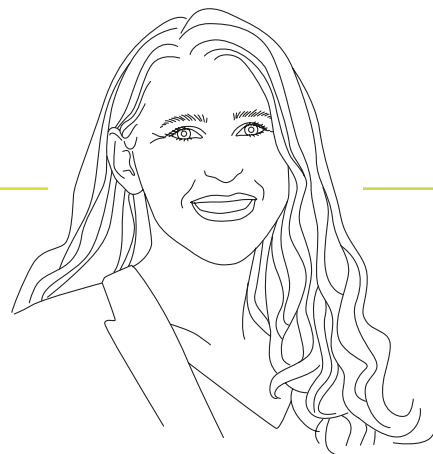
Ganz wichtig ist es, die eigenen Leute zu motivieren, denn eine Fakultät funktioniert nur dann, wenn jeder Einzelne versucht, seine Wissenschaft voranzutreiben. Dabei muss man den Leuten aber auch Freiheit lassen und darf sie nicht einengen.

Vielmehr muss man sie miteinander ins Gespräch bringen und sehen, wer was in Kooperation leisten kann. In dem Zuge geht es natürlich auch darum, Aufgaben angemessen zu verteilen und unterschiedliche Kompetenzen dafür zu erkennen.

Wie unterscheidet sich Führung in der Wissenschaft von Führung in anderen Kontexten, wie zum Beispiel der Wirtschaft?

Ich denke, hier gibt es drei große Unterschiede. Erstens sind Freiheiten und Motivation in der Wissenschaft sehr wichtig. Zweitens wird Wissenschaft primär durch Argumente, Rationalität und Logik geprägt, auch wenn es natürlich Emotionen, Politik et cetera gibt. Ich glaube deshalb, dass man überzeugender sein kann, wenn man die wirklich guten Argumente hat. Und drittens hat man es in der Wissenschaft mit langfristigen Prozessen zu tun. Man hat eine Vorstellung, was man wie und wann erreichen will, aber das dauert meistens viel länger, als man dachte. Eine Fakultät ist nur erfolgreich, wenn sie einen ganz langen Atem hat. Kurzfristiges Denken ist nicht hilfreich.

3 FRAGEN AN ... DR. MONA FLORIAN



Dr. Mona Florian war als Referentin für Talentmanagement bei der Helmholtz-Gemeinschaft tätig. Sie begleitete in der Führungskräfteentwicklung insbesondere Programmlinien für die Zielgruppen der Nachwuchsgruppenleitungen und der Fachkräfte mit Führungserfahrung aus Forschung und Wissenschaftsmanagement. Als Programmbeauftragte fungierte sie als Vermittlerin zwischen den externen Dienstleistern und den Teilnehmer*innen. Zuvor war Mona Florian in einer Managementberatung für den öffentlichen Sektor sowie als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Europa-Universität Viadrina tätig. Heute arbeitet sie beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales in der internen Organisationsberatung.

Was sind aus Ihrer Sicht Kernaufgaben von Führung in der Wissenschaft?

Es gibt eine Reihe an Aufgaben, denen Führungskräfte in der Wissenschaft nachkommen müssen. Das Ausrichten des Teams auf wissenschaftliche Ziele steht wohl oft im Vordergrund und wird auch am ehesten gesehen. Das Team führen heißt dann, gute Teamroutinen zu etablieren, Aufgaben zu delegieren, Kommunikationsflüsse sicherzustellen, Konflikte im Team als Schiedsrichter/Moderator zu bearbeiten, aber sich auch um die Pflege der Netzwerke des Teams in der Einrichtung und darüber hinaus zu kümmern sowie als Repräsentation aufzutreten. Über das Teamgefüge hinaus kann man natürlich noch an strategischen Prozessen des gesamten Instituts mitwirken, das heißt lateral und hierarchisch aufwärtsgerichtet führen. Dafür gibt es aber wenig Bewusstsein, insbesondere für Strategie. Und zuletzt bleibt die Selbstführung als Aufgabe, da sich in der Regel alle systematisch selbst ausbeuten. Es müssen Prioritäten festgelegt und Grenzen gesetzt werden.

Wie unterscheidet sich Führung in der Wissenschaft gegebenenfalls über verschiedene Führungsrollen und -ebenen hinweg?

Ich würde sagen, dass benötigte Fähigkeiten sehr stark von der

Karrierestufe abhängen: Bin ich Institutsleiter, dann bin ich sehr weit von der Wissenschaft entfernt und brauche dementsprechend andere Kompetenzen, als wenn ich Nachwuchsgruppenleitung und noch näher an der Wissenschaft dran wäre. Je höher man die Karriereleiter klettert, desto weiter rückt man von der wissenschaftlichen Arbeit und dem Kerngeschäft weg. Diejenigen, die am stärksten wissenschaftlich arbeiten, sind Postdocs. Irgendwann muss man sich dann entscheiden: Professoren können noch Wissenschaft machen, aber wenn man ein Institut/Department/Dekanat leitet, hat man andere Funktionen. Wissenschaftsorganisationen haben zudem administrative Führungskräfte, die im Big Picture vergessen werden, obwohl sie trotzdem essenziell für das Gelingen der Wissenschaft sind.

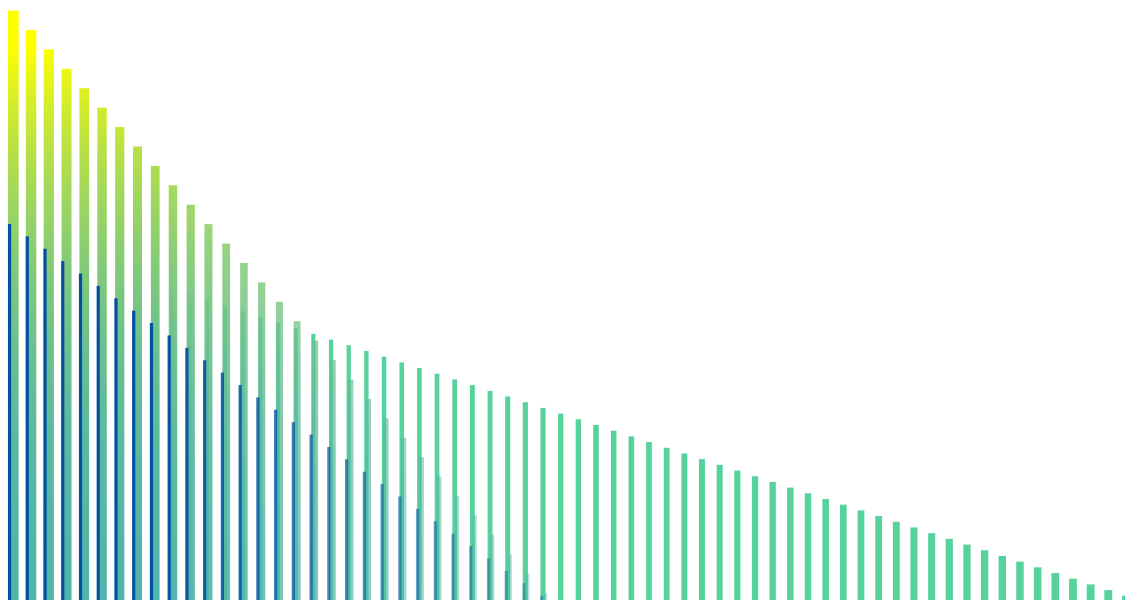
Welche Bedeutung und Aufmerksamkeit wird dem Thema »Führung« in der Wissenschaft heute zuteil?

Incentives und Kriterien für die nächste Karrierestufe sind an Fachexpertise und nicht an Führungskompetenz ausgerichtet. Leute gehen häufig nicht reflektiert in ihre Führungsrolle rein und bringen keine formalen Qualifikationen dafür mit. Sie haben sich oft noch nie damit auseinandergesetzt. Das ist ein

ganz unterbelichtetes Thema, und das alte Verständnis heißt: Entweder ist man »natürliche Führungsperson«, oder »man kann es nicht, und dann ist es auch nicht so schlimm«. Also alle finden das an sich immer toll, aber wenn es darum geht, ein Investment zu tätigen – Zeit und Geld –, finden es alle schon nicht mehr so toll. Das ist ein bisschen so wie bei dem Thema Nachhaltigkeit und Diversität. Es ist ein schönes Bekenntnis, aber wenn man dann etwas tun muss, beginnen die Verteilungs-

fragen. Und trotzdem, denke ich, wird das Thema an Bedeutung gewinnen, weil es zeitgeistlich ist und die Leute, die nachwachsen, ein stärkeres Bewusstsein dafür haben. Junge Menschen – PhD-Kandidaten – sind nicht mehr so unterwürfig wie früher und fordern eine andere Form der Führung ein. Dafür haben sie auch zunehmend mehr strukturelles Back-up, wie zum Beispiel Beschwerdestellen für Machtmissbrauch oder Grad Schools, wo man nicht mehr nur einen Supervisor, sondern

ein Committee hat. Ein Wandel wird kommen, da die ganzen Ingenieure und Naturwissenschaftler so viel mehr Marktmacht am Arbeitsmarkt haben, dass sich die Führungskräfte es nicht mehr leisten können, schlecht zu führen. Aber ich gehe nicht davon aus, dass sich das Thema so weit entwickeln wird, wie es in der freien Wirtschaft der Fall ist. Es wird weniger professionalisiert und formalisiert bleiben, weil die ganze Incentivierung von Karrieren nicht über Führung funktioniert.



3 FRAGEN AN ... DR. DENNIS HALFT

Dr. Dennis Halft ist seit 2020 Lehrstuhlverwalter mit Ruf (W3) des Lehrstuhls für Abrahamitische Religionen mit Schwerpunkt Islam und interreligiöser Dialog an der Theologischen Fakultät Trier. Zudem ist er Institutsleiter an einem An-Institut.

Was sind aus Ihrer Sicht **Kernaufgaben und -kompetenzen von Führung in der Wissenschaft?**

Ich habe verstanden, dass Kommunikation alles ist, wenn es um Führung geht. Damit gehen aber auch eine gewisse Diplomatie und ein Fingerspitzengefühl einher. Man braucht die gewisse Fähigkeit, Menschen gut lesen, einschätzen und passend auf sie reagieren zu können. Das gilt für Führung von Mitarbeitenden, Führung auf gleicher Ebene unter Kollegen, die sehr wichtig in der Wissenschaft ist, genauso wie auch Führung nach oben, die stattfinden muss, oder auch von Ehrenamtlichen. Ich finde mich da in verschiedenen Rollen wieder und muss damit umgehen. Darum ist das Eingehen und Pflegen von Kooperationen eine zentrale Aufgabe, da man alleine in diesem System kaum bestehen kann. Ich brauche Verbündete, allein fahre ich gegen die Wand.

Welche Bedeutung und Aufmerksamkeit wird dem Thema »Führung« in der Wissenschaft heute zuteil?

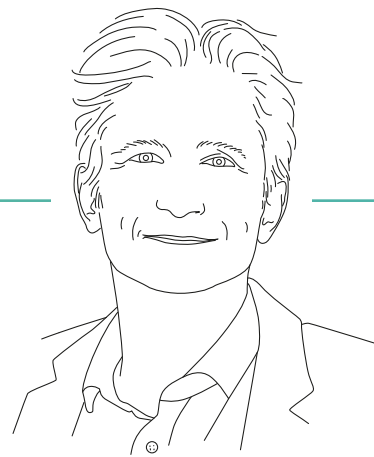
In Berufungsverfahren wird überhaupt nicht über Führung gesprochen. Führung und Führungskompetenz werden einfach erwartet und vorausgesetzt. Darauf vorbereitet wird man nicht, und ich selbst hatte zum Beispiel keine Erfahrung. Sich in



diese ganzen verschiedenen Rollen einzufinden ist alles Learning on the Job gewesen. Da hätte ich mir zumindest in der Anfangszeit schon einen Mentor gewünscht. Später hatte ich dann einen etwas älteren Kollegen, von dem ich mir viel abgeschaut habe, den ich in der Kommunikation und in der Führung auf gleicher Ebene sehr beeindruckend finde.

Wo liegen spezifische Herausforderungen?

Ich muss zugeben, das System ist sehr träge und resistent. Die Beharrungskräfte sind enorm. Wobei die jüngere Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeitenden sehr viel aufgeschlossener und einfacher in der Kooperation ist. Und Führung in alle Richtungen ist sehr zeitaufwendig.



3 FRAGEN AN ... DR. CARSTEN HUCHO

Dr. Carsten Hucho leitet die Abteilung Technologie und Transfer am Paul-Drude-Institut für Festkörperelektronik, welche ca. 20 Mitarbeitende umfasst. Zudem ist er am Paul-Drude-Institut als wissenschaftlich-administrativer Koordinator tätig und ist einer der beiden Leiter des Arbeitskreises Wissenstransfer der 97 Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft. Er sieht seine Aufgabe vor allem in der Übersetzungsleistung zwischen Administration und Wissenschaft und in der Übersetzung zwischen Wissenschaft und Gesellschaft.

Welche Bedeutung und Aufmerksamkeit wird dem Thema »Führung« in der Wissenschaft heute zuteil?

Die Bedeutung von professioneller Führung hat in den letzten Jahren enorm zugenommen. Insbesondere in Positionen mit Personalverantwortung wird erwartet, dass der Führungsanspruch sich nicht nur aus der wissenschaftlichen Exzellenz ableitet. Der wissenschaftliche Nachwuchs erwartet ganz zu Recht, dass zum Beispiel die Arbeit während der Promotion mit Professionalität und Transparenz begleitet und die Entwicklung gefördert wird. Schließlich muss für diesen Übergang zu selbstständigem wissenschaftlichem Arbeiten und die Anerkennung in der Wissenschaftscommunity ein sehr breites Spektrum an

Kompetenzen erworben werden. Ohne Systematik und Führungskompetenz ist das kaum möglich und erfordert enorme Energie. Und darüber hinaus ist ein wissenschaftliches Projekt – von einer kleinen wissenschaftlichen Teilaufgabe bis hin zum Arbeiten eines Institutes oder einer internationalen wissenschaftlichen Kooperation mehrerer Einrichtungen – wesentlich erfolgreicher, wenn es professionell (auch mit professionellen Methoden und Werkzeugen) gemanagt wird. Es geht weniger Energie für die administrativen Notwendigkeiten verloren, Stärken von Teams und Einzelpersonen können besser eingesetzt, Schwächen können besser kompensiert werden. Es bleiben viel mehr freie Valenzen für die eigentliche wissenschaftliche Arbeit.

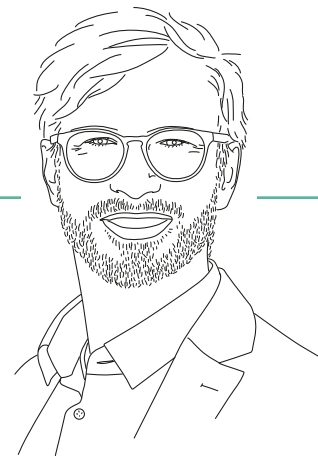
Wann ist man als Wissenschaftler*in in der Führung wirksam beziehungsweise erfolgreich?

Am deutlichsten sieht man erfolgreiche Führung beim Umgang mit Problemen und Widerständen. Das ist aber nicht wissenschaftsspezifisch. Immer wieder stößt man zum Beispiel auf Underperformer im eigenen Arbeitsumfeld. Eine schwache Führungspersönlichkeit würde dieser Person wahrscheinlich aus dem Weg gehen oder versuchen, mit selbst zugeschriebener Autorität und schlimmstenfalls gar Repressalien eine Leistungsstei-

gerung zu erwirken. Große Führungserfahrung zeigt sich, wenn stattdessen die individuellen Qualitäten gesucht werden und idealerweise die Tätigkeit der Kompetenz entsprechend angepasst wird. Im Wissenschaftsbetrieb ist dies besonders schwierig, da Forscherinnen und Forscher sehr diverse, manche sagen auch »sehr spezielle« Persönlichkeiten sind.

Wo liegen spezifische Herausforderungen?

Spezifisch für Führung in der Wissenschaft ist, dass ein großer Teil wissenschaftlichen Arbeitens mit Regelbruch, mit Zweifeln, mit Ungewissheit zu tun hat – also in seinem Kern nicht formalisiert werden kann und soll. Eine wissenschaftliche Führungspersönlichkeit kann genau diese Welten balancieren: bei notwendiger Strukturierung, zwingender Regelmäßigkeit der administrativen Prozesse und dem Bedarf nach transparenten Entscheidungen die Freiräume für Kreativität, Experimentieren und Neues zu ermöglichen.



3 FRAGEN AN ... DR. MARTIN MANN

Dr. Martin Mann, seit Oktober 2022 Referatsleiter Gesellschaftliche Grundsatzfragen und Transformationen im Bundespräsidialamt. Bis dahin war er Leiter des Präsidialstabs am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), wo er zuvor bereits Leiter für Personalentwicklung und Forschungsförderung sowie Referent für Forschungs- und Karriereförderung war.

Welche Bedeutung und Aufmerksamkeit wird dem Thema »Führung« in der Wissenschaft heute zuteil? Wie sehen Sie die weitere Entwicklung in den kommenden Jahren?

Der Status quo sieht so aus, dass die Altvorderen, also die Leute in den Top-Positionen, die Professor*innen, gar nicht an sich und an ihrem Führungsstil arbeiten. Alter: 50 Jahre plus. Diese Generation gebe ich auf. Man darf es aber auch nicht als Automatismus sehen, dass die Leute, die heute im Alter von 30 bis 45 sind und an sich arbeiten, dass die das dann auch mit nach oben tragen. Das muss man dauerhaft kultivieren, fördern und fordern. Die Leute da in der Reflexion zu halten ist eine große Herausforderung. Dafür muss es institutionelle Anreizsysteme geben. Wissenschaft ist extrem peer-getrieben, und unsere Währung ist nicht Geld, sondern Reputation. Es müsste also re-

putationsförderlich sein, an Führungsseminaren teilzunehmen, und man bräuchte eine Kultur, eine Community, die positiv über die Akademien und Führungsausbildung spricht und zu der man dazugehören möchte.

Was sind aus Ihrer Sicht Kernaufgaben von Führung in der Wissenschaft?

Vor allem der Ermöglichungscharakter steht für mich im Vordergrund. Wissenschaftler*innen sind zu einem hohen Anteil »akademische Ich-AGs« – da müssen wir ihnen die besten Möglichkeiten bieten, hieraus individuell etwas zu machen. Sehr wichtig ist es, eine Kultur der Antizipation und der Adaption zu schaffen. In welche Richtung gehen die Entwicklungen, und wie kann ich diese auch mitbestimmen? Aufgrund unserer »Kleinheit« als Organisation können wir nicht den grundsätzlichen Kulturwandel in der Gesellschaft bestimmen, aber wir haben die Möglichkeiten, etwas auszuprobieren. Wir können projekthaft Dinge ausprobieren, kreativ sein und sie dann später hochskalieren. Gelegentlich schaffen wir es so, etwas Neues zu schaffen.

Welche Kompetenzen und Fähigkeiten sind aus Ihrer Sicht für Führungskräfte dafür zentral?

Der Hauptpunkt ist das Kuratieren meines Teams. Man muss es

schaffen, gute Leute zu finden und zu ermöglichen, dass sie sich entwickeln können und sie gechallenged werden. Es braucht die Fähigkeit, Arbeitsbedingungen und Potenziale anzupassen. Außerdem muss man eine Arbeitskultur schaffen und die Leute darin mitnehmen. Und dann noch Urteilsfreude. Das schöpferische Moment in der Führung geht immer auch mit Entscheidungen gegen Dinge einher. Es gibt unendlich viele Sachen, die man tun könnte. Darin dann zu entscheiden gehört auch dazu.



3 FRAGEN AN ... CLAUDIA MÜLLER

Claudia Müller leitet den strukturellen und inhaltlichen Aufbau der Leibniz-Akademie für Führungskräfte der Leibniz-Gemeinschaft und ist dadurch in ständigem Austausch mit Führungskräften der wissenschaftlichen wie auch wissenschaftsstützenden Bereiche der verschiedenen Leibniz-Institute.

Welche Bedeutung hat Führung in der Wissenschaft?

Im Moment hat Führung noch eine unterentwickelte Bedeutung, denn sie ist nicht Teil des Reputationssystems in der Wissenschaft und auch nicht Teil des Rollenbewusstseins. Ich möchte einen Beitrag leisten, dass das Thema ein bisschen selbstverständlicher wird. Wir laden aktuell unsere oberste Führungsebene zu einem Programm, einer Art Experiment ein. Zuvor haben wir einige gefragt, was sie sich vorstellen, und es kamen Antworten wie: »Ich müsste mal lernen, wie Führung geht, und ich habe auch keine Ahnung von BWL und Jura.« Ich finde es großartig, dass sie so ehrlich sind, und das sagt natürlich auch etwas über das System. Wie in der Wissenschaft üblich, gelangt man in Führungspositionen, ohne irgendeine Erfahrung zu haben. Ob man ein Talent oder eine Ausbildung hat, ist irrelevant. Das wird sogar noch verschärft, denn ich komme weiter, wenn ich gute

Wissenschaft mache, aber ich komme nicht weiter, wenn ich Frauenförderung, Nachwuchsförderung, gute Lehre, Mentoring mache. Aber das ändert sich gerade durch Graduiertenschulen, PhD-Netzwerke et cetera: Die jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler stellen Forderungen. Denn dort hat man zunehmend ein Bewusstsein, dass es Führung wirklich braucht, die nicht mehr nach Gutsherrenart funktioniert.

Wie unterscheidet sich Führung in der Wissenschaft von Führung in anderen Kontexten wie etwa der Wirtschaft?

In der Wirtschaft wird stärker darauf geguckt, ob jemand Führung kann. Was man heute von Führung fordert und was in der VUCA-Welt verortet ist, davon können wir schon vieles in der Wissenschaft, aber es wird nicht so besonders gefordert oder explizit gemacht, zum Beispiel dass nicht so viel Wert auf formale Hierarchien gelegt wird oder dass internationale Teams remote zusammenarbeiten. An manchen Stellen findet man die »alte Welt« aber leider auch doch noch sehr krass, zum Beispiel wenn ein Doktorand oder eine Doktorandin seinem beziehungsweise ihrem Doktorvater ausgeliefert ist.

Wie schätzen Sie aktuell den Bedarf versus das Angebot von Führungskräfteentwicklung in der Wissenschaft ein?

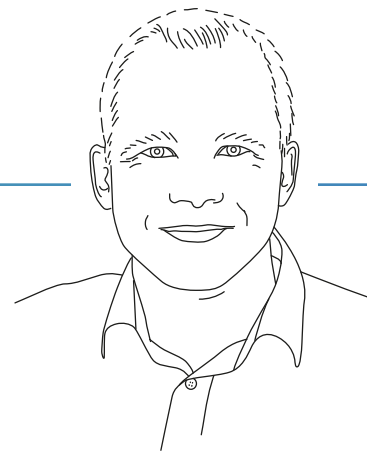
Führungsausbildung findet wenn überhaupt nur am Rande statt, und keiner fordert einen auf, das zu machen. Das war vor allem auch lange Zeit im Wissenschaftsmanagement der Fall. Das hängt damit zusammen, dass das Wissenschaftsmanagement lange nicht beachtet wurde. Es geht eher darum, wissenschaftlich Karriere zu machen. Die Personalentwicklung für alle anderen Mitarbeiter*innen war lange Zeit kein Thema und überhaupt nicht vorhanden. Gleichzeitig könnte, wenn man nach dem Bedarf geht, das Angebot schon noch mehr sein. Unsere Angebote gehen weg wie warme Semmeln, es wird sogar nach mehr gerufen. Wir haben sehr viel Rückenwind. Und sind mit unserer Initiative gerade erst am Start. Mein Ziel wäre es, ein anerkanntes »Leadership Certificate« einzuführen, das dazu beiträgt, dass es an Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen Standard wird, in Führung ausgebildet zu sein.

3 FRAGEN AN ... DR. JONAS NEHER

Dr. Jonas Neher ist Gruppenleiter für Neuroimmunologie und Neurodegenerative Erkrankungen am Deutschen Zentrum für Neurodegenerative Erkrankungen in Tübingen.

Was sind aus Ihrer Sicht Kernaufgaben von Führung in der Wissenschaft?

Man muss eigentlich durchgängig genug Geld einwerben. Und dann geht es natürlich ganz viel um Projekte. Man muss sie leiten, realistische Vorstellungen von den zu erwartenden Ergebnissen vermitteln und strategische Entscheidungen treffen. Am Anfang muss man sie auch noch sehr intensiv betreuen, aber später kann man das auch an die erfahrenen Mitarbeiter*innen delegieren. Außerdem gehört es dazu, den Mitarbeitenden Feedback zu geben: sowohl wissenschaftliches Feedback als auch eine realistische Einschätzung ihrer eigenen Perspektive in der Wissenschaft. Auch Teambuilding und Teamentwicklung halte ich für wesentlich. Ich habe jetzt angefangen, Kooperationskonzepte zu etablieren und explizit zu bearbeiten, wie wir als Team zusammenarbeiten wollen, um da einen gemeinsamen Nenner zu schaffen. Das passt alles auch zur sogenannten »Mindful Science«-Bewegung, wo zum Beispiel Labs schriftlich festhalten, was die Gruppenleitung und die Mitarbeitenden gegenseitig voneinander erwarten, oder wo in Career Talks erzählt wird, wie jemand es überhaupt so weit geschafft hat und was die Hürden auf dem Weg waren. Das habe ich zum Beispiel auch gemacht, und das war sehr wertvoll.



Welche Kompetenzen und Fähigkeiten sind aus Ihrer Sicht für Führungskräfte zentral?

Die wissenschaftliche Expertise ist als Voraussetzung immer nötig. Darüber hinaus braucht es dann aber auch noch etwas mehr, wie die Bereitschaft zur Auseinandersetzung und das Verständnis für die Motivation der eigenen Leute. Man muss ihnen helfen, sie motivieren und challengen können. Man sollte zugänglich sein und sich Zeit nehmen, um ein Team zu etablieren und das auch alles in Strukturen wie Jours fixes, Mitarbeitergesprächen, Teamtagen oder gemeinsamen Retreats zu stützen.

Wie hat sich Führung in der Wissenschaft über die Zeit hinweg verändert?

Das Thema ist in den letzten Jahren deutlich mehr ins Bewusstsein gerückt. Gerade aus Sicht der heutigen Bewerber*innen wird es immer wichtiger. In meiner Doktorandenzeit ging es nur um Output. Heute redet man darüber, und gute Führung wird mehr vorausgesetzt. Bei meiner letzten Bewerbung ging es allerdings immer noch primär um Wissenschaft und nicht um Führung.



3 FRAGEN AN ... DR. RICARDA OPITZ

Dr. Ricarda Opitz ist seit Januar 2023 Administrative Geschäftsführerin und Mitglied des Vorstands am Weizenbaum-Institut e.V. Zuletzt verantwortete sie als Stellvertretung der Generalsekretärin und Leiterin des Referats »Wissenschaft« die wissenschaftsbezogen-strategische Arbeit in der Leibniz-Gemeinschaft (2012–2022). Als solches war sie unter anderem für den Aufbau der Leibniz-Führungskräfteakademie mit Programmen für die Führungskräftequalifizierung auf verschiedenen Levels verantwortlich. Die promovierte Physikerin war davor als Beauftragte für den Forschungsbereich »Struktur der Materie« bei der Helmholtz-Gemeinschaft tätig.

Was sind aus Ihrer Sicht Kernaufgaben von Führung in der Wissenschaft?

Ich frage mich, ob man das nicht noch mal unterscheiden muss – jemand, der in der Wissenschaft tätig ist, oder jemand, der im Wissenschaftsmanagement tätig ist. Der Purpose in der Wissenschaft ist ein anderer als im Wissenschaftsmanagement. Und es sind auch sehr andere Personen, die man da führt. Kernaufgabe für Führung in der Wissenschaft wäre es meiner Ansicht nach, Personen zu entwickeln. Da geht es um die Frage: Wie fördere ich die Individuen in meinem Team, um den Publikations-Output zu maxi-

mieren? Im Wissenschaftsmanagement geht es stärker um Prozesse und Verfahren, die man aufsetzt. Die organisatorische Tätigkeit steht im Vordergrund. So oder so muss man viel Interesse und Lust am Umgang mit Menschen mitbringen. Die Lust, Menschen und Organisationseinheiten zu entwickeln, unterscheidet dich als gute Führungskraft von jemandem, der im Labor und am Schreibtisch glücklicher ist. Und die Fähigkeiten und Skills dazu kann man lernen.

Wie hat sich Führung in der Wissenschaft über die Zeit hinweg verändert?

In den letzten 10 bis 15 Jahren hat sich ganz viel verändert, und zwar dahin gehend, dass überhaupt über Führung gesprochen wird und man Führung als eine Aufgabe empfindet und anerkennt. Das gilt in der Wissenschaft und in der Verwaltung. Wir sind aber erst auf dem Weg. Es gibt immer noch viele Menschen, die sagen würden: »Das raubt uns nur Zeit – Zeit von dem, was ich eigentlich zu tun habe.« Auch gibt es für die Verwaltung noch keine wirklichen Leadership-Angebote, und die Führungskräfteakademien sind erst im Kommen.

Wie sehen Sie die weitere Entwicklung in den kommenden Jahren?

Ich nehme die jüngere Generation an Führungskräften in Forschung, Lehre und Wissenschaftsmanagement dem Thema Leadership gegenüber viel aufgeschlossener wahr. Das birgt viel Potenzial für Veränderungen. Und ich bin gespannt, ob man irgendwann einmal anerkennen wird, dass es zu einer Instituts- oder Hochschulleitung nicht unbedingt eine Professur braucht, sondern die Kenntnis der Wissenschaftskultur, gepaart mit professionellem Managementverständnis ausschlaggebender sein wird. So ergäbe sich vielleicht auch eine förderliche Arbeitsteilung zwischen exzellenten Wissenschaftler*innen und Wissenschaftsmanager*innen, sodass eine Karriere in der Forschung nicht – wie ich das momentan oft höre – in Frustration über »zu viel an Verwaltungsdingen« führt.



3 FRAGEN AN ... PROF. DR. ALMUT PEUKERT

Prof. Dr. Almut Peukert ist seit 2019 Juniorprofessorin für Soziologie, insbesondere Arbeit, Organisation & Gender an der Universität Hamburg. Aktuell führt sie ein Team aus einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin und vier studentischen Hilfskräften. Ihre Führungsrolle sieht sie jedoch nicht nur auf die Vorgesetztenrolle innerhalb ihres Teams beschränkt, sondern betrachtet auch die Leitung von Projekten, die Führung auf lateraler Ebene im Forschungsverbund und die Begleitung von Promovierenden als Teil dieser Aufgabe.

Wann ist man als Wissenschaftler*in in der Führung wirksam beziehungsweise erfolgreich?

In meiner Führung sehe ich es als Erfolg an, wenn Projekte erfolgreich abgeschlossen und Ziele erreicht wurden und gleichzeitig alle aus meinem Team gesund geblieben sind. Das Wissenschaftssystem verleitet dazu, sich zu überfordern, und keiner sagt einem, wann es genug ist. Für mich ist es aber auch wichtig, dass die Leute mit Feldwissen ausgestattet sind und sich im Feld verankern können. Da geht es auch darum, gute Rahmenbedingungen zu schaffen und Zeitkonflikte zwischen aktuellen Projekten und der Promotion auszubalancieren. Wenn wir dann das, was wir uns vorgenommen haben, erreicht haben und meine Leute weiterhin gerne bei mir arbeiten wollen, sehe ich das als Erfolg.

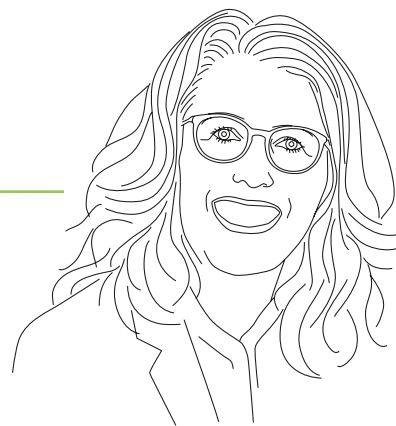
Welche Kompetenzen und Fähigkeiten sind aus Ihrer Sicht für Führungskräfte zentral?

Aus meiner Sicht braucht es Neugier und Lernbereitschaft, um Führung überhaupt lernen zu können. Außerdem braucht man ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft und Flexibilität, denn unsere Teams verändern sich ständig. Dementsprechend müssen wir die Konstellation sehr häufig wieder neu gestalten, und es kann sich wenig dieser Modus »Das haben wir schon

immer so gemacht« einstellen, den empfand ich immer als sehr abschreckend. Aber es kostet Kraft, diese Flexibilität zu erhalten.

Wo liegen spezifische Herausforderungen?

Es müssen viele Gleise gleichzeitig im Blick behalten werden. Wie balanciere ich die individuellen Ziele der Mitarbeitenden, ihre Motivation und ihren eigenen zeitlichen Gestaltungsanspruch mit den wissenschaftlichen Zielen des Teams, den Anforderungen aus den Projekten und meinen Erwartungen und Interessen als deren Führungskraft? Dieser Balanceakt zeigt: Führung ist vor allen Dingen Kommunikation!



3 FRAGEN AN ... DR. ASTRID PROKSCH

Dr. Astrid Proksch ist seit 2011 als Geschäftsführung beim Hertie-Institut für klinische Hirnforschung tätig. In dieser Rolle beschäftigen sie besonders strategische Entscheidungen und die Weiterentwicklung des Zentrums. Sie strebt eine Modernisierung der vorherrschenden Strukturen am Institut an sowie seine Position als »role model« für eine gelungene Verbindung von Grundlagenwissenschaft und klinischer Anwendung an einem Standort. Neben der Führung des Instituts übernimmt sie auch die Führung eines Teams, bestehend aus der Leitung Kommunikation, der Leitung IT und des Bereichscontrollings sowie eines Sekretariats. Sie hat eine Position im Vorstand mit einem Vetorecht zu Budgetfragen inne. Daneben ist sie eine von vier Geschäftsführenden in der gemeinnützigen Hertie-Stiftung und gestaltet mit ihrem dortigen Team den Bereich »Gehirn erforschen«.

Was sind aus Ihrer Sicht Kernaufgaben von Führung in der Wissenschaft?

Als Führungskraft ist man dafür zuständig, dass die Rahmenbedingungen vorhanden sind, die den Mitarbeitenden Freiheitsgrade bieten. Man muss mit Zielen führen, sagen, was man möchte, aber man darf den Weg nicht vorschreiben. Es ist von großer Bedeutung, inklusiv und wertschätzend zu führen, um alle mitzunehmen.

Welche Kompetenzen und Fähigkeiten sind aus Ihrer Sicht für Führungskräfte zentral?

Die zwei wichtigsten Kompetenzen sind für mich, »entscheiden« und »in Zielen denken zu können«. Das ist nicht so trivial, wie es sich anhört. Für das Entscheiden-Können braucht es ein dickes Fell, denn wer entscheidet, ist auch für seine Fehlentscheidungen verantwortlich. Kritik muss man aushalten können. Und in Zielen zu denken bedeutet, dass man strategisch auch in Fünfjahresplänen aus unterschiedlichen Perspektiven denken können muss. Man braucht Klarheit, wo man hinmöchte, muss dabei aber auch verschiedene Perspektiven einnehmen können.

Wo liegen spezifische Herausforderungen?

Man führt kluge und kreative Leute, denen man kollegial begegnen muss. Das bedeutet, dass man das bessere Argument braucht und sich nicht schlicht darauf berufen kann, dass man »die Führungskraft« ist, wenn man etwas durchsetzen oder eine bestimmte Richtung einschlagen will. Denn die Menschen, mit denen man arbeitet, haben auch alle gute Argumente.

3 FRAGEN AN ... ULF RICHTER



Ulf Richter ist seit 2013 Kanzler der Universität Siegen. Er arbeitet seit über 20 Jahren im Management von Wissenschaftsorganisationen, u. a. auch in der Helmholtz-Gemeinschaft. So war es ihm zu Beginn seiner Amtszeit als Kanzler ein Anliegen, die Dienstleistungsprozesse zu optimieren und sie an die Bedürfnisse der Wissenschaft anzupassen.

Wie hat sich Führung in der Wissenschaft über die Zeit hinweg verändert? Welche Entwicklungen nehmen Sie wahr? Klassischerweise verlief Führung in der Wissenschaft nach einem hierarchisch-patriarchalischen beziehungsweise -paternalistischen Prinzip: Man hat nach oben zum/zur Professor/-in geschaut und sich an ihm/ihr orientiert. Dies gibt es teilweise heute noch so. Es gibt heute jedoch auch immer häufiger einen gewissen Druck seitens der Geführten in Richtung einer anderen Art der Führung – dialogisch, auf Augenhöhe, Feedback und Entwicklung einfordernd. Viele haben schlechte Erfahrungen gemacht und möchten einen Wandel, nicht alle artikulieren dies aber so offen. Die Entwicklung der Universitäten und Wissenschaftseinrichtungen in den letzten 20 Jahren lässt sich als eine Befreiung vom Status nachgeordneter Behörden hin zu eigenständig agierenden Organisationen verstehen:

Dadurch bestand für sie plötzlich ein gewisser Druck, sich auch mit Führung und Management auseinanderzusetzen. Am schnellsten haben dies die außeruniversitären Wissenschaftsorganisationen erkannt – zunächst Helmholtz, dann Fraunhofer und mittlerweile auch Leibniz. Die Universitäten folgten erst mit 10 bis 15 Jahren Verzögerung und hinken dieser Entwicklung nach wie vor hinterher. Dabei sind Führungsseminare, Akademien bis hin zu umfangreicheren Weiterbildungs- und Studiengängen entstanden. Auch wurden in vielen Organisationen grundlegende Führungsinstrumente eingeführt. Nicht zuletzt hat der administrative Bereich zu dieser Professionalisierung mit beigetragen.

Wie sehen Sie die weitere Entwicklung in den kommenden Jahren?

Universitäten sind insgesamt sehr träge und breit ausgelegte Systeme, die einen Rahmen für eine Vielzahl an wissenschaftlichen Professionen/Disziplinen und damit auch Führungskräften schaffen müssen. Welche Bedeutung und Relevanz Führung für einen Theologen hat, ist verschieden zu jener, die es für einen Bauingenieur besitzt. Damit das Thema aber wirklich systematisch in den Mittelpunkt rückt, müsste man Führungs- und Sozialkompetenzen bereits in Berufungsprozessen als Krite-

rium mit aufnehmen und professionell einschätzen lassen, zum Beispiel durch Personalberater. Erst wenn es zu Systemveränderungen kommt, die Führung ernst nehmen, wird es zu umfassend-nachhaltigen Weiterentwicklungen kommen. Man kann Professor*innen, die schlechte Führungskräfte sind, heute auch nicht einfach wieder ausselektieren.

Wie schätzen Sie aktuell den Bedarf versus das Angebot von Führungskräfteentwicklung in der Wissenschaft ein?

Es gibt viele gute Einzelbeispiele für neue Formen der Führungskräfteentwicklung – mittlerweile auch an Universitäten. An der RWTH Aachen führen zum Beispiel Rektor und Kanzler jährlich für Neuberufene eine Führungsklausur durch, in der Führungsthemen gelehrt und besprochen werden. Am CHE gibt es zum Beispiel Angebote des Tandemcoachings für Rektoren und Kanzler derselben Häuser. Allerdings gibt es bislang keine so systematische und durchgängige Professionalisierung von Wissenschaftler*innen in Sachen Führung wie etwa in der Wirtschaft. Ob sich Führungskräfte jedoch mit Führung beschäftigen und sich weiter professionalisieren, ist letztlich ihnen selbst überlassen. Es gibt nur wenig Systematik und kaum Verpflichtung dazu.



3 FRAGEN AN ... PROF. DR. CAROLINE V. RUDZINSKA

Prof. Dr. Caroline V. Rudzinska ist Professorin für strategisches Management an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Zuvor war sie unter anderem in der Beratungsbranche an der Schnittstelle von Beratung und Forschung und in der Automobilbranche tätig. Neben der Verantwortung für die Mitarbeitenden ihrer Professur sieht sich Frau Professor Rudzinska als Studiengangsleitung auch verantwortlich gegenüber den Studierenden, diese nicht nur zu qualifizieren, sondern auch auf ihren Wegen zu begleiten.

Was sind aus Ihrer Sicht Kernaufgaben von Führung in der Wissenschaft?

Aus meiner Sicht unterscheiden sich die Aufgaben der Führung in der Wissenschaft nicht von denen in der Wirtschaft. Die Inhalte sind zwar andere, doch die Aufgaben bleiben gleich. Führung in der Wissenschaft findet gegenüber den eigenen Mitarbeitern, aber auch gegenüber den Studierenden statt. Für mich macht gute Führung aus, den Rahmen vorzugeben, seinen Mitarbeitern eine Orientierung zu geben und den Handlungsrahmen immer wieder in beide Richtungen abzugleichen. Dafür braucht es aus meiner Sicht insbesondere drei Kompetenzen: Kommunikationskompetenz, Empathie und visionäre Kompetenz. Es muss der Rahmen vor-

gegeben, aber auch Verantwortung übertragen werden können. In dem Zuge ist es wichtig, alle miteinzubeziehen und unterschiedliche Perspektiven zuzulassen, aber auch gewisse Standards festzulegen, nach denen etwas entschieden wird. Gut führen kann man aber wirklich erst dann, wenn man die eigenen Schwächen kennt, denn gerade in Stresssituationen, in denen Führung eingefordert wird, sollte man nicht in seine Muster verfallen, sondern sollte diese kennen beziehungsweise erkennen, um besser resilient sein zu können und um dann auch Souveränität, Sicherheit und Orientierung gegenüber seinen Mitarbeitern leisten zu können.

Welche Bedeutung und Aufmerksamkeit wird dem Thema »Führung« in der Wissenschaft heute zuteil?

Bei der Professur geht es viel um Publikation, Publikation, Publikation. Man ist wie in einem Hamsterrad. Deshalb wird Führung meist dazu genutzt, Ressourcen aufzubauen, um sich in der Lehre zu entlasten und um dann forschen zu können. Bei dieser Art der Führung geht es häufig um ein Delegieren von Aufgaben, damit dadurch Freiräume geschaffen werden. Das ist aus meiner Sicht nicht zielführend. Es sollte in der Wissenschaft mehr möglich sein zu forschen, und man sollte die

Kompetenzen seines Teams mehr dazu nutzen, in einen inhaltlichen Diskurs gehen zu können. Daher hat Führung in der Wissenschaft meiner Meinung nach einen falschen Fokus. Zudem muss man sagen, Professor*innen sind sehr autarke Wesen. Das ist zwar sehr gut, bedeutet aber, dass Führung nicht explizit thematisiert wird, man beispielsweise nicht die Führungskompetenzen der Personen reflektiert, sondern erst wenn es wirklich Probleme gibt.

Wie schätzen Sie aktuell den Bedarf versus das Angebot von Führungskräfteentwicklung in der Wissenschaft ein?

Führung hat erst mal mit einem selber zu tun, daher muss man auch sich selbst dafür sensibilisieren, da es in der Wissenschaft selten von Dritten gemacht wird – außer es gibt Probleme. Angebote gibt es. Es gibt in Berlin das Berliner Zentrum für Hochschullehre. Da können alle Mitarbeitenden Fortbildungen machen. Da gibt es Seminare, die auch Führungsaspekte behandeln. Was jedoch fehlt, ist die Zeit für Weiterbildung. Ich wüsste gar nicht, wie man das leisten soll. Das macht man ja nebenbei on top. Wir sind in Deutschland in einer Misslage. Es gibt grundsätzlich zu wenig Zeit und Raum für Forschung und dementsprechend auch für die Entwicklung von Führungskompetenzen.

3 FRAGEN AN ... DR. JULIA SCHÄFER



Dr. Julia Schäfer war von 2019 bis 2021 Leiterin des Centrums für Personalentwicklung des Universitätsklinikums Bonn. Mittlerweile ist sie Personaldirektorin im Klinikum Landsberg am Lech. Sie ist Gesundheitsökonomin mit mehr als 20 Jahren Berufserfahrung im Gesundheitswesen. Die längste Zeit wirkte sie bei der Unternehmensberatung Kienbaum als Spezialistin für den Gesundheitsmarkt.

Welche Bedeutung und Aufmerksamkeit wird dem Thema »Führung« in der Wissenschaft heute zuteil?

Das Thema wird zunehmend wichtiger, und zwar insbesondere für das Wissenschaftsmanagement. Man hat erkannt, dass Wissenschaft nicht einfach so passiert, sondern Führung für exzellente Wissenschaft ein stringent anzugehendes Projekt sein muss. Aber solange es noch eine Mentalität gibt, dass Personal »Material« ist, das man durchschleifen kann, und man wissenschaftlichen Nachwuchs hinhalten und unter Druck – etwa mit vielfach eng befristeten Arbeitsverträgen – setzen kann, solange die junge Generation das mitmacht und durchsteht, wird sich nichts tun. Erst bei einer spürbaren Fluktuation wird der Blick auf Führung wirklich geweitet. Aber: Wie lange geht das noch gut? Expertenorganisationen, die auch Exzellenzcluster sind, müssen auch exzellent in der Personalführung werden. Bislang existiert aber kein Anspruch, die Führungskräfte so aufzustellen, dass ein Code of Conduct flächendeckend gelebt wird.

Was sind aus Ihrer Sicht Kernaufgaben von Führung in der Wissenschaft?

Dazu fallen mir sehr viele Dinge ein. Zunächst sind die Projektplanung und die strategische

Planung sehr bedeutsam: Drittmittelcontrolling, Stellenbewirtschaftung, Budgetplanung. All diese Dinge sollte eine Führungskraft können. Dann darf man Wissenschaft aber nicht nur machen, sondern muss sie auch darstellen und inszenieren, sich vernetzen. Dafür ist es zum einen wichtig, sich im Klaren darüber zu werden, wo man sich profilieren will, und zum anderen den Kontakt zu verschiedenen Medien, Kongressagenturen, Fachgesellschaften herzustellen. Das den eigenen Mitarbeitern nahezubringen, sodass auch sie ein Gesicht nach innen und in den Medien bekommen, würde ich auch als Führungsaufgabe sehen. Darüber hinaus sind die Vernetzung mit Kooperationspartnern und die Verzahnung von Grundlagenforschung bis Anwendung wichtig. Man muss ständig Austausch initiieren und sich weltweit Input holen. Und das gilt nicht nur für die Wissenschaft, sondern auch für die Führung. Also man muss sich auch für Management- und Führungsthemen Unterstützung suchen, da man auch eine Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden hat. Die Personalführung wird allerdings oft vernachlässigt. Insbesondere dann, wenn es nötig wäre, in frühzeitig aufkommende Konflikte einzusteigen. Personalführung heißt Konflikte klären, klare Aufgabenverteilung betreiben, einen

kritischen Diskurs wie auch eine Feedbackkultur fördern, sinnvolle Gesprächsroutinen schaffen und eine langfristige Karriereplanung für die Mitarbeiter erstellen. Dafür ist es aber auch wichtig, dass man Aufgaben delegieren kann und keine Angst vor einem Machtverlust und »bottom-up« hat. Und zuletzt braucht man auch Change-Kenntnisse und den Willen zum aktiven Gestalten von Veränderung und das Durchhaltevermögen, mit Widerständen umzugehen. Abgesehen davon, ist man meines Erachtens wirksam, wenn man den Mitarbeitenden flexible Arbeitsmöglichkeiten

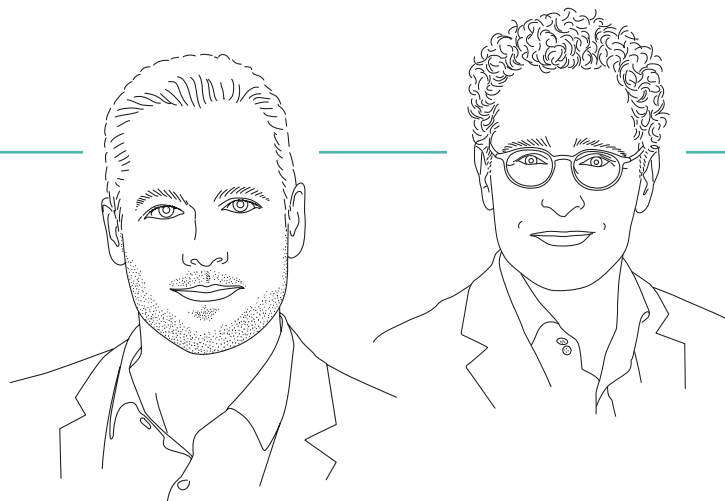
bieten und auf ihre unterschiedlichen Lebenswelten und -phasen eingehen kann.

Wie schätzen Sie aktuell den Bedarf versus das Angebot von Führungskräfteentwicklung in der Wissenschaft ein?

Der Bedarf ist groß, aber die Nachfrage wird unterdrückt, weil Führung als Soft Skill und als nice to have und nicht als erfolgskritisch für wissenschaftliche Exzellenz – oder ökonomischen Erfolg – angesehen wird. Der Wert und Zweck von Personalführung und -bindung, um Kündigungen, Projektabbrüche oder negative Evaluationen zu

verhindern, wird überhaupt nicht gesehen. Und genau das wirkt sich auf das Angebot aus, was ich aktuell als minimal bezeichnen würde. Führung existiert wenn dann häufig eher im Kontext von Stiftungsprofessuren oder Mentorenprogrammen und Frauenförderprogrammen. Im klinischen Bereich herrscht hier Tabula rasa, das hierarchische System betreibt maßgeblich Selbsterhaltung.

3 FRAGEN AN ... BENJAMIN SCHWARZER UND KLAUS LANGENSTEIN



Benjamin Schwarzer ist seit rund zehn Jahren Personaldezernent an der Universität Siegen. Er ist Volljurist und war zuvor als Rechtsanwalt in einer Kanzlei für Wirtschaftsrecht tätig.

Klaus Langenstein ist Leiter für Personalentwicklung und Organisation im Personaldezernat der Universität Siegen. Zuvor hat er

viele Jahre Erfahrung in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung in der Wirtschaft gesammelt.

Welche Bedeutung und Aufmerksamkeit wird dem Thema »Führung« in der Wissenschaft heute zuteil?

Schwarzer: Hierbei sind die Arbeitswelten von Wissenschaft

und Verwaltung sehr unterschiedlich. Die Themen Führung, Zusammenarbeit und Personalentwicklung werden noch zu oft aus recht unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Die Wissenschaftler arbeiten im Spannungsfeld von Lehre, Forschung und Verwaltung und damit nicht selten in einer doppelten Verantwortung für sowohl

personenbezogene Führung als auch das Streben nach wissenschaftlicher Exzellenz. Demgegenüber ist die Führungsarbeit in der Universitätsverwaltung durch einen hohen Formalisierungsgrad geprägt. Diese Führungskultur wurde jedoch mit unserem Kanzler Ulf Richter in den letzten Jahren spürbar weiterentwickelt, auch weil er das zur Chefsache gemacht hat. So wurden vor ziemlich genau fünf Jahren Führungsgrundsätze für die Verwaltung entwickelt. Darauf aufbauend, wurde intensiv an einem neuen Führungsformat für den Feedback-und-Entwicklungs-Dialog gearbeitet, welches sich bereits im ersten Jahr in der zentralen Universitätsverwaltung gut etablieren konnte und nun sukzessive auf die wissenschaftlichen Organisationseinheiten und Einrichtungen zugeschnitten wird.

Langenstein: Universitäten wie die TU München sind diesbezüglich »Leuchttürme« und somit auch Vorreiter, deren Personalentwicklungsstrategien und -angebote in weiten Teilen den hohen Ansprüchen gerecht werden, die wir von erfolgreichen Arbeitgebern in der freien Wirtschaft kennen. Klar ist auch: Sowohl die Reputation als auch die verfügbaren Mittel bewegen sich auf einem sehr viel höheren Niveau, und man baut auf ein ziemlich großes Ökosystem und Netzwerk aus (Exzellenz-)Universitäten, Start-ups und Großunternehmen.

Wo liegen spezifische Herausforderungen?

In Universitäten arbeitet man in einem komplexen und bisweilen diffusen System verschiedenster Führungsgremien und Zuständigkeiten zusammen, ist konfrontiert mit befristeten Legislaturen und ständigen Wechseln in Personal, Organisation und Strategie. Das führt nicht zuletzt auch dazu, dass es nicht die eine stabile Führung gibt, die längerfristig und somit auch nachhaltig gestalten kann. Schaut man auf die Herausforderungen unserer Wissenschaftler*innen, dann lässt sich gut beobachten, dass sie mit einer Vielzahl von Erwartungen im Rahmen ihrer Rolle(n) in Forschung und Lehre befasst sind, wie Schnittstellen-, Drittmittel- und Projektmanagement, Betreuungsaufgaben und eben reiner wissenschaftlicher Arbeit. Zum anderen wachsen damit auch die Anforderungen an gute Personalführung. So sind wir gefordert, die Wissenschaftler*innen in ihrer Führungsarbeit noch umfassender zu unterstützen beziehungsweise diese auf neue Führungsaufgaben vorzubereiten. Aktuell steht noch zu oft die Erwartung im Raum, dass Konflikte und schwierige Themen mit Mitarbeitenden ausschließlich durch das Personaldezernat gelöst werden können. Die bereits erwähnte »Zurückdelegation« gehört also noch zum Führungsalltag. Ausrichtung wie auch Rolle der Personal- und Organisationsentwicklung (PE/OE) an der Universität Siegen werden ganz im Sinne einer nachhaltigen Führungstransformation nachge-

schärft – von der beratenden Rolle im Bereich der Personal- und Führungskräfteentwicklung noch stärker hin zum Impulsgeber in der Kultur- und Organisationsentwicklung. Ein engagiertes Ziel, mit Blick auf die sehr unterschiedlichen Zielgruppen für Führung an einer Universität und auch gerade weil Wissenschaftler*innen meist auch selbst (fachliche) Bildungsexpert*innen sind. Das heißt, Rat und Angebote werden mitunter auch deshalb zögerlich nachgefragt.

Wie schätzen Sie aktuell den Bedarf versus das Angebot von Führungskräfteentwicklung in der Wissenschaft ein?

In Siegen werden für Führungskräftequalifizierungsmaßnahmen die hochschulübergreifenden Akademien, wie zum Beispiel die NRW-weite Hochschulübergreifende Fortbildung der Fernuni Hagen (HÜF) oder die Fortbildungsakademie des Innenministeriums in Herne (Akademie Mont-Cenis) genutzt. Interne Führungsworkshops, In-house-Programme, Führungscoachings et cetera werden in den Wissenschaftsbereichen und -einrichtungen der Universität Siegen durch das – vor allem auf den wissenschaftlichen Nachwuchs abzielende – House of Young Talents HYT angeboten. Die konsequent auf übergreifende Formate zielende Führungskräfteentwicklung ist Teil der weiteren strategischen Agenda.



3 FRAGEN AN ... ANGELA WAGNER

Angela Wagner ist seit 2018 Bereichsleiterin für Personal und Recht am ifo Institut. Nach ihrer Ausbildung zur Krankenschwester und einem Jurastudium hat sie sich aktiv Leitungsfunktionen im Gesundheitswesen gesucht und unter anderem die Personalleitung im Krankenhaus Barmherzige Brüder München sowie die Bereichsleitung Personal und Recht im Krankenhaus Erding übernommen. Nach einem längeren Auslandsaufenthalt erfolgte mit dem Start am ifo Institut im Jahr 2012 ein Branchenwechsel.

Welche Kompetenzen und Fähigkeiten sind aus Ihrer Sicht für Führungskräfte zentral? Auf was wird bei der Einstellung von Leitungspersonal in der Wissenschaft geachtet?

Bei den letzten beiden Auswahlprozessen wurde darauf geachtet, dass diejenigen schon einmal Personal geführt haben. Aber in dem ganz normalen Auswahlprozess geht vielleicht ein Achtel der Fragen in Richtung Leitungserfahrung. Soft Skills und Führung spielen noch eine sehr untergeordnete Rolle. Eine wissenschaftliche Bereichsleitung oder ein Chefarzt werden primär deswegen in ihre Position gehoben, weil sie fachlich sehr gut sind. Dieses Organisatorische und die Führung der Mitarbeiter, das muss derjenige einfach mitmachen. Die fachliche Exzellenz ist das primäre Auswahlkriterium.

Wie erleben Sie derzeit den Bereich der Personalentwicklung, und welchen Stellenwert hat die Führungskräfteentwicklung?

Am ifo ist der Stellenwert von Führungskräfteentwicklung gerade recht hoch. Meine neue Chefin legt großen Wert darauf. Weiterbildung war immer schon wichtig, was man daran sieht, dass Personal und Recht vorher Personal und Weiterbildung hieß. Aber es hat sich nicht auf die Führungskräfte bezogen, sondern auf die Mitarbeiter im All-

gemeinen. Führungskräftetraining wurde lange nicht für relevant gehalten. Ich wüsste nicht eine Bereichsleitung, die früher ein Training bekommen hat, aber sie sind selbst auch gar nicht auf die Idee gekommen, danach zu fragen. Das ganze Verfahren ist aber auch nur so halb transparent. Die Führungskräfte sagen: »Ich will es nicht offenlegen, dass ich mich schulen lasse.« Das könnte auch daran liegen, dass es immer Coachings sind. Da denken manche vielleicht auch immer noch an Psychotherapie.

Wie hat sich der Bereich PE für die Wissenschaft in den vergangenen Jahren gewandelt?

Wenn wir jemandem eine Position mit Mitarbeiterverantwortung übertragen, dann regen wir schon Schulungen an. Es gibt ja auch ganz reguläre Schulungen, »laterale Führung«, »Führen in der Sandwichposition«. Das empfehlen wir auf jeden Fall, und es wird auch immer mehr nachgefragt.

3 FRAGEN AN ... PD DR. MICHAEL WENZEL



PD Dr. Michael Wenzel leitet seit 2019 in Kooperation mit dem Institut für Experimentelle Epileptologie und Kognitionsforschung eine Nachwuchsgruppe in der Klinik für Epileptologie in Bonn. Er ist Clinician Scientist im Hertie Network of Excellence in Clinical Neuroscience und arbeitet als Arzt in der Klinik und Poliklinik für Epileptologie des Universitätsklinikums Bonn.

Was sind aus Ihrer Sicht Kernaufgaben von Führung in der Wissenschaft?

Führung in der Wissenschaft ist ein dynamisches Unterfangen: Je nach Situation und je nach Geführtem*r braucht es sehr Unterschiedliches, das muss man situativ anpassen. Zum Beispiel muss man als Principal Investigator die Mitarbeitenden zu Beginn stark anleiten. Dabei spielt die Seniorität des PI und die fachliche Kenntnis eine wichtige Rolle. Mit zunehmender Dauer und Größe der Gruppe wächst dann aber auch deren Selbstorganisationsfähigkeit: Jemand in der Gruppe kann schon etwas, was andere nicht können – sie unterstützen sich dann gegenseitig, und man kann sich als Gruppenleiter etwas zurücknehmen. Ich habe mir die Mitarbeitenden sehr stark danach ausgesucht, dass sie Dinge selbstständig tun und dass sich ihre Kompetenzen im Team gut ergänzen.

Welche Arten der Führung erleben Sie aktuell im Wissenschaftsbereich?

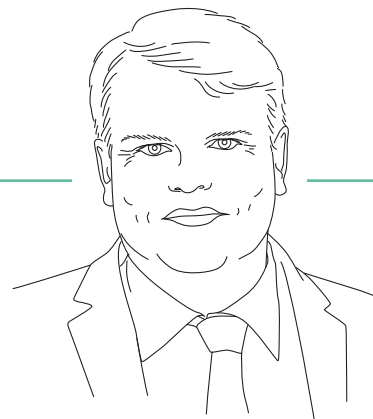
Es gibt nach wie vor zwei konkurrierende Modelle von Wissenschaftler*innen: Die einen haben vorwiegend den Erfolg vor Augen und tendieren dazu, Mitarbeitende für diesen Zweck in gewissem Maße »auszunutzen«. Die anderen bauen kleine Ökosysteme von Wissenschaftler*innen

auf und sind stärker im Kollektiv erfolgreich. Ich gehöre tendenziell zur zweiten Gruppe. Allerdings gibt es auch viele Graustufen dazwischen. Ich würde sagen, es gibt heute de facto keinen Forscher, der alleine erfolgreich sein kann!

Wie schätzen Sie aktuell den Bedarf versus das Angebot von Führungskräfteentwicklung in der Wissenschaft ein?

Führungskräfteprogramme gab es für mich nicht von vornherein – ich bin eher per Intuition und auf Basis meiner bestehenden Kompetenzen an Führung herangegangen. Aber das Thema Führung bekommt zunehmend auch in Clinician-Scientist-Programmen wie bereits vor Jahren an der Harvard Medical School und jetzt in der Hertie Leadership Academy Bedeutung. Das ist auch richtig so. Es sollte dort auch eine größere Rolle spielen, denn der Bedarf ist auf jeden Fall da. Zumeist hat man von Führung wenig Ahnung, bevor man tatsächlich darin gefordert wird. Im Moment ist aber alles noch angebotsgetrieben, keiner fordert einen auf, ins Führungstraining zu gehen. Ich würde sagen, anleitende Einzelpersonen und Mentoren, die etwas in einem sehen, einen begleiten und unterstützen, sind daher sehr wichtig.

3 FRAGEN AN ... PROF. DR. LAURI WESSEL



Prof. Dr. Lauri Wessel ist Professor für Information Management and Digital Transformation an der European New School of Digital Studies (ENS), einer transdisziplinär und international ausgerichteten wissenschaftlichen Einrichtung der Europa-Universität Viadrina. Das Ziel der ENS besteht in der transdisziplinären Erforschung der digitalen Transformation europäischer Gesellschaften. Zudem ist er adjunct Professor für Health Care Management an der Norwegian University of Science and Technology (NTNU) in Ålesund, Norwegen.

Welche Bedeutung und Aufmerksamkeit wird dem Thema »Führung« in der Wissenschaft heute zuteil?

Aktuell viel zu wenig. Es gibt einen Coach, bei dem ich mal ein Training gemacht habe und der klar gesagt hat, dass die Gruppe der Wissenschaftler*innen eine sehr bedürftige Zielgruppe in Sachen Führung ist, die aber selber gar nicht einsehen, dass sie Hilfe braucht. Das liegt daran, dass das Selbstverständnis vieler Professor*innen, das rein auf Inhalten und dem eigenen Expertentum basiert, so präsent ist. Und ich glaube, in den kommenden Jahren wird sich da nicht so viel verändern. Ehrlich gesagt, hat das Thema dafür noch zu wenig Aufmerksamkeit. Einige wichtige Schritte

gibt es aber schon. Beispielsweise gibt es Universitäten, die die Eignung von Kandidat*innen für Professuren auch durch Assessment-Center einschätzen lassen. Hierbei geht es in meiner Erfahrung vor allem darum, die außerfachlichen Fähigkeiten einer Person zu prüfen, sprich einzuschätzen, wie gut die Person einen Lehrstuhl leiten und das Personal führen kann. Das finde ich total gut. So können auch konkrete Maßnahmen und Coachingbedarfe identifiziert werden, die einer Person helfen können, in diesen Bereichen besser zu werden. Ich habe solche Center und Trainings selber erlebt, und mir hat das sehr geholfen.

Was sind aus Ihrer Sicht Kernaufgaben von Führung in der Wissenschaft?

Motivieren. Das ist schon allein deswegen nötig, weil das Publizieren hochwertiger Forschungspapiere wirklich schwierig ist und – zumindest in meinem Forschungsfeld – Jahre dauern kann. Dazu kommt, dass von zehn Papieren, die man zur Publikation in einem reputierlichen Fachjournal einreicht, acht abgelehnt werden. Deswegen muss man die Mitglieder seines Teams entwickeln können und wollen. Man muss aber nicht nur mit Doktorand*innen und Kolleg*innen sinnvoll und fachbezogen interagieren, sondern auch der

Administration mit demselben Respekt gegenüber treten. Die Vielfältigkeit der Aufgaben – Forschung, Lehre, Selbstverwaltung – ist, glaube ich, schon was, bei dem vielen gar nicht klar ist, worauf sie sich einlassen.

Wann ist man als Wissenschaftler*in der Führung wirksam beziehungsweise erfolgreich?

Wenn man als Führungskraft nicht völlig durchdreht. Ich glaube, wenn man es im Großen und Ganzen schafft, einerseits die Dinge zu tun, die einem selber wichtig sind, und andererseits Aufgaben professionell und mit Respekt gegenüber anderen erfüllt, ist man erfolgreich. Das ist Selbstwirksamkeit für mich. In der Betreuungsperspektive würde ich wiederum sagen, man ist wirksam, wenn man jemanden fertig promoviert hat, wenn man zusammen mal ein Paper veröffentlicht hat, wenn man vielleicht auch tatsächlich einen guten Draht zu seinen Doktorand*innen hat.

3 FRAGEN AN ... SUSANNE WOLTERING



Susanne Woltering war von 2012 bis 2022 Abteilungsleiterin für Personalentwicklung bei der Fraunhofer-Gesellschaft. Aktuell ist sie Abteilungsleiterin Leadership Consulting für Institutsleitungen bei Fraunhofer. Vor ihrer Zeit in der Fraunhofer-Gesellschaft war sie in der Wirtschaft tätig.

Welche Bedeutung und Aufmerksamkeit wird dem Thema »Führung« in der Wissenschaft heute zuteil?

Die Gestaltung der Führungs- und Managementaufgaben beinhaltet für die Institutsleitungen große Freiheitsgrade. Hier erleben wir seit einiger Zeit einen Generationswechsel. Damit einher gehen eine Veränderung im Management- und Führungsverständnis sowie der Wunsch und die Offenheit, moderne Organisations- und Kulturansätze umzusetzen. Insbesondere ein Agieren in Rollen und die Verteilung von Verantwortung und Gestaltungsaufgaben, damit Schnelligkeit und Flexibilität erhöht werden, ist ein wichtiger Treiber dieser Entwicklung. Wir haben bereits einen beachtlichen Innovationsschub erfahren, jedoch wollen wir die weiteren Entwicklungen und Erfahrungen nutzen und aufgreifen und am Puls der Zeit bleiben. Für uns sind hier New Work, Vernetzen, Agilität und Kollaboration wichtige Aspekte. Die Coronapandemie hat uns die Möglichkeiten der flexiblen und produktiven Arbeitserbringung erleben lassen, das wäre sicherlich unter normalen Bedingungen nicht in der Form akzeptiert worden und so schnell umsetzbar gewesen. Für die Führungskräfte waren das ebenfalls neue Bedingungen, bei denen ich eine große Bereitschaft erlebt habe, sich in ihrer Aufgabe

zu reflektieren und dazu die virtuellen Angebote zu nutzen. Das war insbesondere für Führungskräfte wichtig, die durch den Wegfall klassischer Führungsmethoden und Routinen verunsichert waren. Die Coronapandemie hat das Arbeiten und auch die Führung sehr verändert.

Wie unterscheidet sich Führung in der Wissenschaft gegebenenfalls über verschiedene Führungsrollen und -ebenen hinweg?

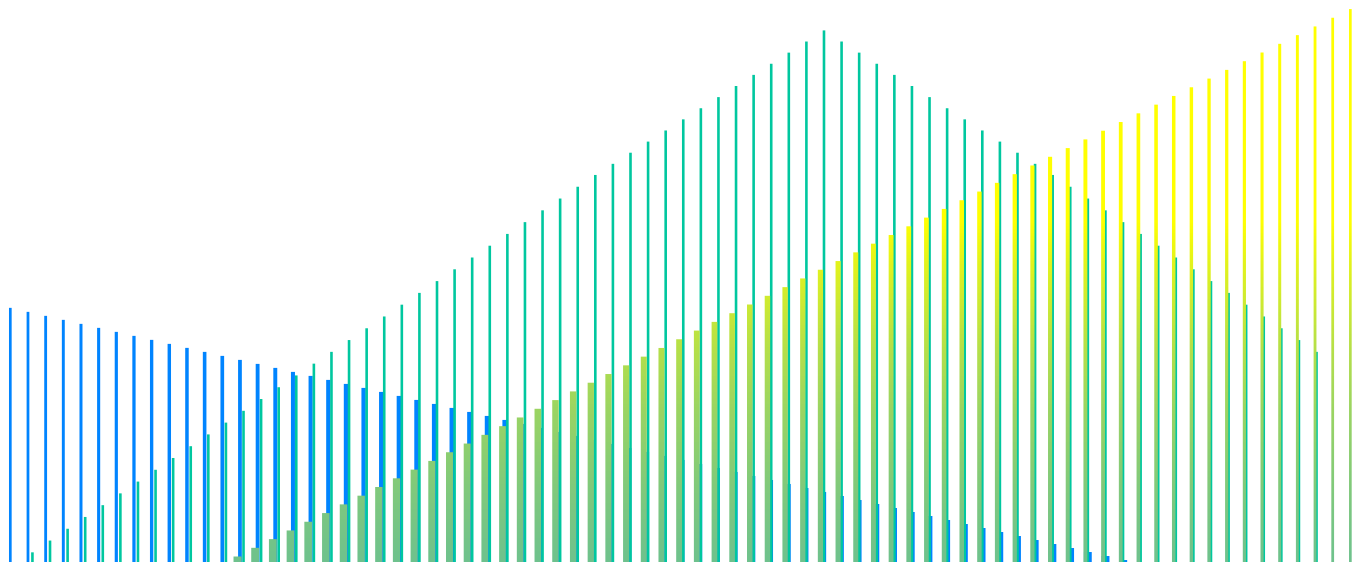
Auch für die Führung in der Wissenschaft gilt meiner Erfahrung nach, dass die Steuerungskompetenz, insbesondere über Kennzahlen, in höheren Positionen wichtiger wird. In der Wissenschaft ist jedoch die Anforderung an die Fachlichkeit und fachliche Tiefe hoch, da die wissenschaftliche Exzellenz auch in Führungspositionen erforderlich ist und erwartet wird. Das mit den Führungs- und Managementanforderungen in Einklang zu bringen ist eine stete Herausforderung. Weiterhin wichtig bleibt eine gute und kontinuierliche Qualifizierung der Führungs- und Managementkompetenzen. Die Formate, Methoden und Qualifizierungserfordernisse sollten sich an den Rollen, den neuesten Entwicklungen und auch den Führungsebenen orientieren. Aber die dauerhafte Auseinandersetzung mit den sich ändernden Anforderungen sollte Stan-

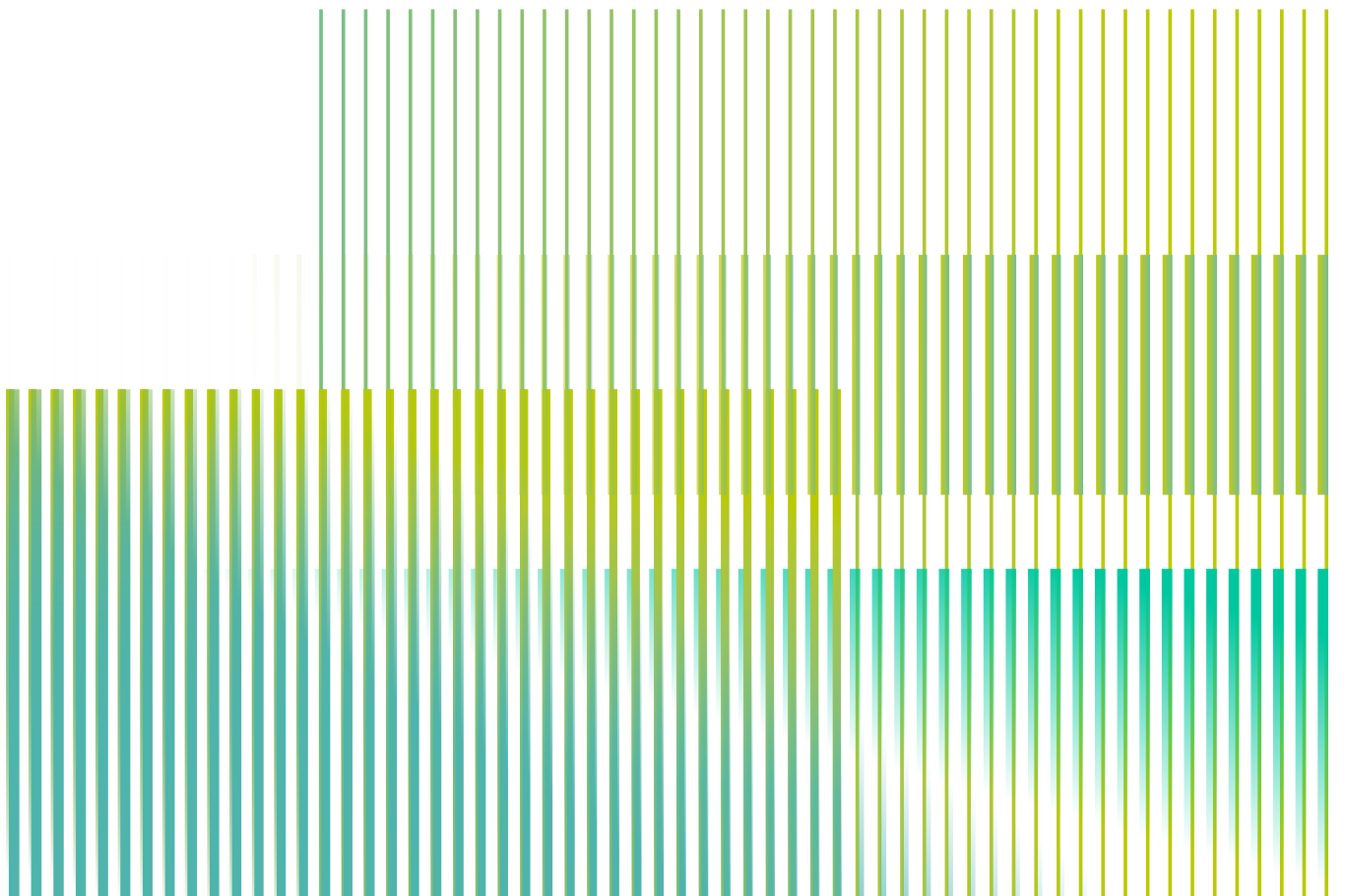
dard werden. Dies gilt ebenso für die Führungskräfte in den nicht wissenschaftlichen Bereichen. Auch hier sind die Anforderungen an die Qualität ihrer Aufgabenerfüllung hoch. Im Hinblick auf eine kollaborative Führungskultur ist es von besonderer Bedeutung, die Wertschätzung der verschiedenen Führungsrollen und -ebenen zu fördern und auf Augenhöhe miteinander zu agieren.

Wie hat sich Führung in der Wissenschaft über die Zeit hinweg verändert?

Eine wichtige Veränderung sehe ich in der Entwicklung eines spezifischen Führungs- und Managementverständnisses, welches die besonderen Anforderungen der Wissenschaft und der jeweiligen Organisation beinhaltet. Ein solches »Führungsleitbild« haben in den vergangenen Jahren viele Organisationen des Wissenschaftssystems entwickelt. Ebenfalls wurden daran die Angebote der Qualifizierung zum Thema Führung ausgerichtet. Für meine Organisation

kann ich sagen, dass wir uns von einem Blumenstrauß an Führungstheorien, -ansätzen und Anbietern zu einem konsistenten, curricular aufgebauten Angebot für unsere unterschiedlichen Zielgruppen entwickelt haben. War bislang im Verständnis der Führungskräfte die Führung und Steuerung von Mitarbeitenden eine der wesentlichen Aufgaben, hat die Fokussierung und ganzheitliche Förderung von Managementkompetenzen noch mal einen deutlichen Akzeptanz-Push für die Führungskräfteentwicklung gegeben.





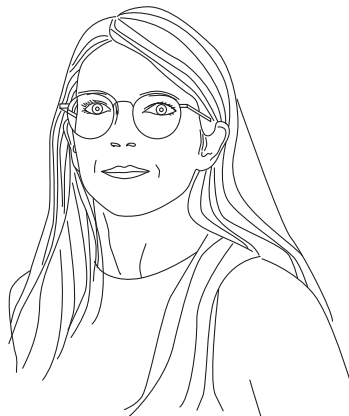
AUTORINNEN UND AUTOREN

**DR. KATRIN GLATZEL**

Katrin ist Beraterin, Ökonomin, Autorin, Startup-Freundin und überzeugte Strategin. Sie lotet die komplexe Work-Life-Balance zwischen 4 Kindern und langjähriger Vollzeitskarriere immer wieder neu aus. Lehrende, Lernende und von der Idee her Läuferin. Außerdem liebt Katrin Spotify-Listen, die allerdings andere zusammen stellen müssen.

**DR. HEIKO HILSE**

Heiko hat in der Beratungsarbeit eine besondere Passion für Knowledge Workers und Expertenorganisationen im Bereich Science & Technology entwickelt, ist Pendler zwischen München und Berlin, genießt die Bewegung in der freien Natur (zwischen Voralpen und Uckermark), liest Biografien und Geschichtsbücher und liebt gute Gespräche bei Rotwein am Küchentisch.

**DR. TANIA LIECKWEG**

Tania ist Soziologin, Führungsexpertin, Transformations-Begleiterin, Autorin, Speakerin, Mini-Dorf-Bewohnerin, große Schwester von 15 indischen Jungs und immer wieder aufs Neue begeistert von Komplexität.

**DR. SIMONE OSTERMANN**

Simone ist Organisationsberaterin, Coach und Kulturliebhaberin und schaut, im beruflichen wie auch privaten Leben, gern »hinter die Kulissen«. Sie weiß um die zuweilen mächtige Wirkung von Organisationskultur als Ermöglicher wie auch Bremser gleichermaßen. Privat findet man Simone in Berlins Theatern, Opern, Museen oder Galerien.

UNSERE INTERVIEWPARTNER*INNEN



PROF. DR. ANDREA BÜTTNER
Fraunhofer-Institut für Verfahrenstechnik und Verpackung (IVV), Institutsleitung



JUN.-PROF. DR. ANJA DANNER-SCHRÖDER
Technische Universität Kaiserslautern, Juniorprofessur für Management Studies



DR. STEPHANIE DITTMER
ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e. V., Vorstand



KERSTIN DÜBNER-GEE
Max-Planck-Gesellschaft, Abteilungsleitung Personalentwicklung und Chancen



PROF. DR. KARLHANS ENDLICH
Universitätsmedizin Greifswald, Direktor des Instituts für Anatomie und Zellbiologie; Prodekan und wissenschaftlicher Vorstand der Universitätsmedizin Greifswald



DR. MONA FLORIAN
Ehemals Helmholtz-Gemeinschaft, Referentin Talentmanagement; heute interne Organisationsberatung beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales



DR. DENNIS HALFT
Theologische Fakultät Trier, Lehrstuhlverwalter mit Ruf (W3) des Lehrstuhls für Abrahamitische Religionen mit Schwerpunkt Islam und interreligiöser Dialog



DR. CARSTEN HUCHO
Paul-Drude-Institut für Festkörperelektronik, Abteilungsleitung Technology and Transfer



UNIV.-PROF. DR. RUDOLF KERSCHREITER
Freie Universität Berlin, Universitätsprofessur (W3) und Leitung des Arbeitsbereichs Sozial-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie



UNIV.-PROF. DR. RER. NAT. CHRISTOPH KUTTER
Fraunhofer-Institut für Mikrosysteme und Festkörper-Technologien (EMFT), Institutsleitung



KLAUS LANGENSTEIN
Universität Siegen, Abteilungsleitung Personalentwicklung und Organisation



DR. MARTIN MANN
Referatsleiter Gesellschaftliche Grundsatzfragen und Transformationen im Bundespräsidialamt; Leiter des Präsidialstabs am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)



UNIV.-PROF. DR. THOMAS MANNEL
Universität Siegen, Prorektor für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs; Leitung des Instituts für Teilchenphysik



PROF. DR. STEFANIE MOLTHAGEN-SCHNÖRING
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Vizepräsidentin Forschung und Transfer



CLAUDIA MÜLLER
Geschäftsstelle Leibniz-Gemeinschaft, Leitung Leibniz-Akademie für Führungskräfte



DR. JONAS NEHER
Deutsches Zentrum für Neurodegenerative Erkrankungen e.V. (DZNE), Gruppenleitung



DR. RICARDA OPITZ
Administrative Geschäftsführerin und Mitglied des Vorstands am Weizenbaum-Institut e.V.; zuvor: Geschäftsstelle Leibniz-Gemeinschaft, Referatsleitung Wissenschaft, Stellvertretung der Generalsekretarin



PROF. DR. ALMUT PEUKERT
Universität Hamburg, Juniorprofessur für Soziologie, insb. Arbeit, Organisation & Gender



DR. ASTRID PROKSCH
Hertie-Institut für klinische Gehirnforschung und Gemeinnützige Hertie-Stiftung, Geschäftsführung



PROF. DR. UWE REUTER
Universitätsmedizin Greifswald, Vorstandsvorsitz und Ärztlicher Vorstand



ULF RICHTER
Universität Siegen, Kanzler



PROF. DR. CAROLINE V. RUDZINSKA
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Professur für Strategisches Management



DR. JULIA SCHÄFER
Personaldirektorin im Klinikum Landsberg am Lech



BENJAMIN SCHWARZER
Universität Siegen, Dezernent Personal und Organisation



ANGELA WAGNER
ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e. V., Bereichsleitung Personal und Recht



PD DR. MICHAEL WENZEL
Universitätsklinikum Bonn, Clinician Scientist, Nachwuchsgruppenleitung im Bereich Neurowissenschaften



PROF. DR. LAURI WESSEL
Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder), Professur für Informationsmanagement und Digitale Transformation



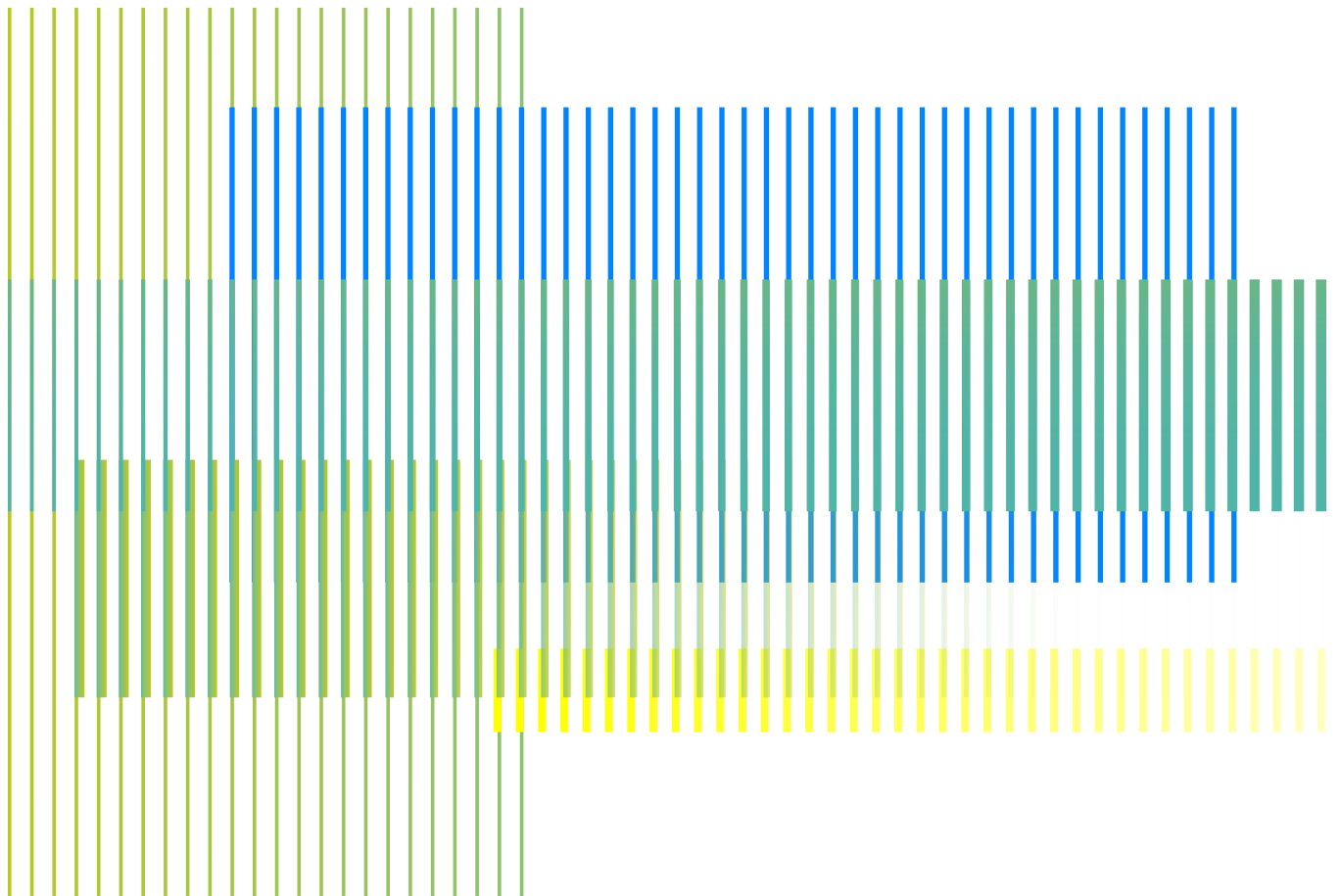
SUSANNE WOLTERING
Zentrale der Fraunhofer-Gesellschaft, Abteilungsleitung Personalentwicklung bis Oktober 2022, seit November 2022 Abteilungsleitung Leadership Consulting für Institutsleitungen



UNTER MITWIRKUNG VON CELINE ROUQUETTE
Universität Potsdam, B.A. Soziologie

LITERATURVERZEICHNIS

- Baier, Sebastian; Taus, Lydia; Mallich, Katharina (2012):* Social Skills an Universitäten aus Sicht der Personalentwicklung. Erfahrungen zur Stärkung überfachlicher Qualifikationen auf Individual-, Gruppen- und Organisationsebene. In: Mallich, Katharina; Gutiérrez-Lobos, Karin (Hg.): *Social Skills – Erfolgsfaktor in ExpertInnenorganisationen: Facultas*, S. 54–71.
- Böhmer, Nicole (2015):* »Einfach laufen lassen«, ist nicht gefragt. Führungsleitbilder an Hochschulen, in: *Wissenschaftsmanagement* 3, S. 34–38
- Braun, Susanne; Peus, Claudia; Frey, Dieter; Knipfer, Kristin (2016):* Leadership in Academia: Individual and Collective Approaches to the Quest for Creativity and Innovation. In: Claudia Peus, Susanne Braun und Birgit Schyns (Hg.): *Leadership Lessons from Compelling Contexts*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited (Monographs in Leadership and Management, 8), S. 349–365.
- Colberg, Editha von; Hagemann, Babette (2015): »Wissenschaftler lassen sich nicht führen?«. Praxisbeispiel aus dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung WZB. In: *Wissenschaftsmanagement. Zeitschrift für Innovation* 21 (3), S. 39–41.
- Dittmer, Stephanie; Strätz, Esther (2012):* Gewusst wie – General Management in Wissenschaftsorganisationen. Führungskräfte zwischen Autonomie und Innovationsdruck. In: *Wissenschaftsmanagement. Zeitschrift für Innovation* 18 (4), S. 22–27.
- Haage, Verena; Voss, Linn; Nguyen, Daniela; Eggert, Friederike (2021):* The Need for Sustainable Leadership in Academia – a German Case Study. *BioRxiv*.
- Heilmann, Claudia (2015):* Führung nicht delegierbar. Mitarbeiterführung in der Wissenschaft – Eine Einführung, In: *Wissenschaftsmanagement. Zeitschrift für Innovation* 21 (3), S. 39–41.
- Kaudela-Baum, Stephanie (2019):* Autonomiefördernde Führung in wissensintensiven Organisationen. In: Kels, Peter; Kaudela-Baum, Stephanie (Hg.): *Experten führen. Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Manchen Spörri, Sylvia (2017):* Innovationspotenziale an Hochschulen durch Diversity-kompetente Führung freisetzen. In: Luzia Truniger (Hg.): *Führen in Hochschulen. Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis*. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 229–252.
- Meschke, Stephan (2015):* Führung und Motivation von Wissenschaftlern. In: Andrea Hanebuth, Roh Lee, Stephan Meschke und Maria Nicklas (Hg.): *Forschungskooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis. Erkenntnisse und Tipps für das Management*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 101–132.
- Sack, Norbert (2019):* Wissenschaftsleadership. Die Zukunft der Führung von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schmid, Ellen; Knipfer, Kristin; Peus, Claudia (2017):* Führend forschen und forschend führen – Empirische Ergebnisse zur Führung in der Wissenschaft. In: Luzia Truniger (Hg.): *Führen in Hochschulen. Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis*. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 123–132.
- Schmidt, Boris; Richter, Astrid (2009):* Zwischen Laissez-Faire, Autokratie und Kooperation: Führungsstile von Professorinnen und Professoren. In: *Beiträge zur Hochschulförderung* 31 (4), S. 8–34.
- Winde, Mathias (2010):* Personalentwicklung als strategisches Element. Sieben »lessons learnt« eines Förderprogramms. In: *Wissenschaftsmanagement. Zeitschrift für Innovation* 16 (2), S. 16–20.
- Wissenschaftsmanagement: Zeitschrift für Innovation, News & Facts, Ausgabe 3/2015, S. 4*
- Weisweiler, Silke; Peter, Tanja; Peus, Claudia; Frey, Dieter (2011):* Personalentwicklung für Wissenschaftler/innen – Professionalisierung von Selbst-, Führungs- und Lehrkompetenzen. In: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* (Jg. 6/ Nr. 3) Oktober 2011, S. 325–340



**osb international
Consulting AG**
Chausseestraße 128/129
10115 Berlin
Germany
international@osb-i.com

**osb Wien
Consulting GmbH**
Volksgartenstraße 3/1. DG
1010 Wien
Austria

T +43 1 526 08 13 0
F +43 1 526 08 13 19
wien@osb-i.com

osb Hamburg GmbH
Ballindamm 13
20095 Hamburg
Germany
T +49 40 33 93 33
hamburg@osb-i.com

osb Berlin GmbH
Oranienburger Straße 90
10178 Berlin
Germany
T +49 30 51 30 73 74
F +49 30 51 30 73 78
berlin@osb-i.com

osb Köln Büro
Tunisstraße 19-23
50667 Köln
Germany
T +49 221 65 08 64 23
koeln@osb-i.com

**Wien
Hamburg
Berlin
Köln**

www.osb-i.com