



Die Zeitung für Leser

Warum sich der Beruf des Rektors wandeln muss

GASTKOMMENTAR von GÜNTER KOCH

31. August 2016, 09:00

Eine wissenschaftliche Führungskraft ist gut beraten, sich mit einem neuen Führungsbild auseinanderzusetzen. Es geht nicht nur um Übersetzungsleistungen. Kaum eine Managementfunktion fordert heute im Rahmen der (über?)regulierten Struktur von Universitäten mehr Fähigkeiten und Führungskompetenzen als die eines Rektors, einer Rektorin respektive eines Präsidenten, einer Präsidentin – auch nicht die Vorstandsrolle in den meisten Wirtschaftsbetrieben. Gefordert sind Kompetenz und Souveränität an vielen Schnittstellen: Vertrautheit mit und Beherrschung von wissenschaftlichen Arbeitsprinzipien, Verständnis für die jugend- und bildungskulturellen Bedürfnisse der Studierenden, Offenheit gegenüber und Bereitschaft zur Umsetzung neuer Paradigmen in Bildung und Wissenschaft, Vertretung der Interessen der Universität gegenüber der Politik und der staatlichen Bürokratie, Eingehen auf die in Universitäten stärker als in anderen Organisationen selbstbewussten Mitarbeiter, insbesondere der in ihrer Arbeit autonomen Wissenschaftler, Professionelle Führung einer Administration, die in großen Universitäten hunderte von MitarbeiterInnen beschäftigt, Schiedsgerichtsaufgaben bei internen Konflikten, Kommunikation mit der Öffentlichkeit. Und das alles in Zeiten, in denen angesichts gesellschaftlicher Entwicklungen von der Basis her neue Führungsformen gefordert werden. Gerade die nachkommende Generation, hier Studierende und Funktionäre der Universitätsverwaltung, stellt neue Anforderungen, die es nicht mehr zulassen, dass sich ein Rektor auf seine von der Historie geprägte patriarchalische Erscheinung zurückziehen kann. Eine wissenschaftliche Führungskraft ist gut beraten, sich mit dem Bild einer völlig neuen Führungspersönlichkeit auseinanderzusetzen, es sich zum Ziel zu setzen. Folgende Eigenschaften und Qualifikationen sind dabei zu erwarten: Vertrautheit mit verschiedenen Modellen von Management, insbesondere zur Beherrschung von Komplexitäten: Da komplexe Organisationen, wie es Universitäten sind, überdurchschnittliche Leitungsfähigkeiten erfordern, sollte jeder Kandidat für die Funktion des Rektors neben den regulatorischen Gesetzen auch die wesentlichen Konzepte, "Philosophien", Modelle und

Instrumente eines methodischen Managements kennengelernt haben und analysieren können, was bzw. welche Kombination aus dem heute vielfältigen Methodenangebot für die Leitung "seiner" Universität am besten passt. Das erfordert eine eigene Souveränität in der Wahl der Führungsmethodik, da in heutigen Zeiten das Angebot und der paradigmatische Wechsel an Methoden reicher denn je sind. Ethische, soziale, emotionale und intellektuelle Intelligenz: Überzeugende Spitzenvertreter akademischer Institutionen zeichnen sich durch eine unstrittige und begründbare Haltung aus, die es ihnen erlaubt, in jeder kritischen Entscheidungssituation überzeugend und gewinnend zu argumentieren, ohne autoritär zu wirken. Philosophische Grundkenntnisse werden vorausgesetzt. Stärker ausgeprägter unternehmerischer Impetus als der, ein guter Verwalter zu sein: Heute werden Rektorenpositionen bei uns so gut wie ausnahmslos von Beamten besetzt, die entweder als Professoren oder als ehemalige Ministerialbürokraten in das Amt gewählt werden. Die wenigsten haben Erfahrungen in anderen lebensweltlichen Bereichen außerhalb der Wissenschaft, so z. B. in der Wirtschaft, erworben, die wenigsten waren Unternehmer oder besitzen ein "Unternehmer-Gen". Verkürzt gesagt wäre zu erwarten, dass sich Rektoren nicht primär als Ausführungsagenten staatlicher Ordnungsvorschriften sehen, sondern eher als "unternehmerische Wissenschaftspolitiker", die bereit sind, zugunsten der Zukunft ihrer Universität Risiken im Aufgreifen neuer Themen sowohl in der Pädagogik als auch in der Forschung einzugehen. Fähigkeit zum permanenten Erwerb von Wissen, neuen Methoden des Lernens, der Wissensgenerierung und nachhaltiger Lernfähigkeiten: Eine der zentralen Herausforderungen in der und für die Wissensgesellschaft ist, wie permanentes Lernen motiviert, organisiert und gestaltet werden kann. Zu Neuem befähigen In der Hierarchie der Methoden steht der klassische frontale Vorlesungsbetrieb am untersten Ende der effektiven Wissensvermittlung. Darüber befinden sich die Methoden des Wissensmanagements und vor allem der praktischen, aktiven Zusammenarbeit in Lern- und Projektgemeinschaften. Die Universitätsspitze muss sich hier als "Enabler" verstehen, um solchen neuen, von den Adressaten bevorzugten Lernformen Raum und Ressourcen im Sinne einer modernen Lerninfrastruktur zu geben. Co-Kreator und Inspirator in Projekten zur Umsetzung neu herangetragenener Herausforderungen: Universitäten erfüllen Schlüsselfunktionen in der gesellschaftlichen Entwicklung, sie sollten erste Katalysator-Institute zur Aufnahme und Umsetzung neuer gesellschaftlicher Gestaltungsprozesse sein. Früher noch als die meisten anderen öffentlichen Institutionen erwartet man von ihnen, die "Zeichen der Zeit" zu erkennen und mit ihrer Methodik aufzuarbeiten, um mittels der (Forschungs-)Ergebnisse z. B. den gesetzlichen Rahmen zum Fortschritt der Gesellschaft zu schaffen. Moderator anstatt Vordenker: Ein Rektor agiert als Intellektueller immer in der Löwengrube seiner nicht minder anspruchsvollen Kollegen. Das wird in aller Regel nach außen selten sichtbar, aber nach innen würde es keiner seiner Kollegen hinnehmen, dass sich ihr Rektor als Vordenker gebaren würde. Sehr wohl wird von ihm als leitende Instanz die Rolle des Vermittlers, Katalysators und Initiators erwartet, aber keinesfalls desjenigen, der fachinhaltlich mehr weiß als so gut wie alle seine Kollegen. Da müsste er schon den Nobelpreis gewonnen haben, nur: Dann würde er sich kaum als Spitzenfunktionär der Universität mit zwangsläufig geringen zeitlichen Möglichkeiten zum Forschen hergeben. Eingebettet sein in die

öffentlichen gesellschaftlichen Mainstream-Diskurse und damit Gesprächspartner der Politik "auf Augenhöhe": Ein Rektor ist zugleich Interessenvertreter seiner Universität und – da die Universität eine prominente gesellschaftliche Rolle einnimmt – auch ein Adressat, wenn es um Diskursbeiträge zu politischen Gestaltungsfragen geht. Allerdings genießt er darin seinen Kollegen gegenüber keine Privilegien, d. h. er ist in einem solchen Setting Gleicher unter Gleichen. Das in Universitäten vorhandene intellektuelle Potenzial wird von der Politik (zu) wenig genutzt – ein Auftrag an den Rektor ist es daher folglich, dieses Vermögen in die Waagschale demokratischer Diskurse zu legen. Journalistisch befähigter Kommunikator: Die Bürger tragen und bezahlen die Universitäten, und so haben sie auch einen Anspruch darauf, zu erfahren, was dort passiert und produziert wird – im und neben dem universitären "Hauptgeschäft" der Bildung. Die Übersetzung z. B. von Forschungsergebnissen gelingt vielen in ihrem wissenschaftlichen Kosmos verhafteten Professoren nicht immer verständlich, und so kann und sollte der Rektor sich an diesem Übersetzungsprozess beteiligen, ohne dass ihn die Kollegen deshalb zeihen, "unwissenschaftlich" zu sein – wie der Autor das erleben musste, als er sich als Kolumnist zu Wissenschaftsthemen in einer Populärzeitung regelmäßig zu Wort meldete. Übersetzungsleistung gefragt Die Kunst eines wirklich guten Wissenschaftsvertreters besteht darin, komplexe Sachverhalte ohne Einbußen an Korrektheit allgemein verständlich zu machen. Natürliche Beherrschung als Anwender der neuesten Technologien des Kommunizierens und des Lernens: Die heutige Studierendengeneration in ihrer Medienbeherrschung, aber auch ältere Forscher an ihrem Arbeitsplatz sind so sehr in der Internet- und App-Welt bzw. in der Nutzung von Werkzeugen der digitalen Welt zu Hause, dass von jedem Wissenschaftsmanager und -vertreter heute erwartet werden muss, dass er sich in diesen Möglichkeiten und Mitteln nicht nur auskennt, sondern in der Lage ist, in allen Planungen die Potenziale, die diese Technologien bieten, zu antizipieren und damit ein Ambiente mitzukreieren, das die wissenschaftliche und pädagogische Produktivität zu optimieren ermöglicht. Austauschprozesse zulassen Und wie sind nun alle diese Anforderungen zu interpretieren? Es geht nach Auffassung des Autors mit mehr als 30 Jahren Erfahrung in der Führung von intellektuell produzierenden Organisationen jetzt darum, eine neue Phase des Zusammenspiels aller externen und internen Stakeholder im Sinne eines Programms "**Achtundsechzig 2.0**" einzuläuten. Und zwar eine Phase, in der die Leadership-Qualifikation des Rektors, der Vizerektoren und aller statuarischen Verantwortungsträger einer Universität sich darauf ausrichten muss, nicht mehr Wissen von der Lehrkanzel, sondern in einem methodisch bestens gestalteten einvernehmlichen Produktions- und Austauschprozess zu erzeugen, zu vermitteln und anzuwenden. Und das wird nach Formen und in Umgebungen zu geschehen haben, die nicht mehr "(an)geleitet", sondern koproduktiv gestaltet sein werden.

*Der Autor, **Günter Koch**, war Mitglied des Universitätsrats der TU Belfort in Frankreich, stand dem European Software Institute mit Sitz in Bilbao vor und war danach Geschäftsführer des Austrian Institute of Technology. Seit 2003 ist er selbstständiger Berater, Coach und Projektbegleiter in forschungsnahen Einrichtungen.*

<http://derstandard.at/2000043385836/Warum-sich-der-Beruf-des-Rektors-wandeln-muss>