

Christof Baitsch

Führung an Hochschulen hat es schwer – Laterale Führung bekommt eine Chance

Die Perspektive zu wechseln ist zuweilen erhellend, zumindest für den, der dies unternimmt. Nach 20 Jahren Tätigkeit auf allen Stufen, die eine akademische Laufbahn bereithält, ist der Wechsel in das Dasein als Berater eine Entdeckungsreise. Nach 15 Jahren Beratung, gerade auch in vielen Hochschulen und Universitäten in der Schweiz und Deutschland, sei der Blick auf ein milieuspezifisches Phänomen erlaubt: Führung in einem speziellen Typ einer wissensintensiven Organisation. Es ist ein Beraterblick, der sich zwar einer wissenschaftsorientierten Brille bedient, sich jedoch akribische Belege erspart.

1 Hochschulen und Führung

Hochschulen sind anders, das scheint auf den ersten Blick unstrittig. Entsprechend präsentieren sich auch Führungsbeziehungen an Hochschulen sichtlich anders als Führungsbeziehungen in anderen Branchen. Häufig wird der Stellenwert der Führung heruntergespielt (*„Fachleute führen sich selber, die wissen schon, was sie zu tun haben, so wirklich gebraucht werde ich nicht.“¹*), die hierarchischen Unterschiede werden verwedelt (*„Liebe Kolleginnen und Kollegen“ ist die Standardöffnung von Ansprachen*) und ernsthaft eingefordert wird Führung höchst selten (*„Gute Führung ist, wenn man sie nicht spürt. Gute Chefs stören nicht.“*).

Eine nähere Betrachtung zeigt rasch, dass diese Generalisierung nicht haltbar ist. Sie gilt idealtypisch für das Cluster der Mitarbeitenden in den Kernprozessen Lehre, Forschung und wissenschaftsbasierte Dienstleistungen: Hier arbeiten fast ausnahmslos WissenschaftlerInnen, die sich in einer Hochschullaufbahn befinden. Das Herunterspielen der Bedeutung von Führung gilt jedoch nicht für das Cluster der Mitarbeitenden in den Unterstützungsprozessen, die mehrheitlich keine Hochschullaufbahn durchlaufen haben und mit ihren Qualifikationen auch in anderen Branchen analoge Aufgaben übernehmen könnten.

¹ Die kursiv gedruckten Aussagen entstammen aus einschlägigen Interviews in Hochschulen.

Zwei Cluster treffen aufeinander

Mitarbeitende in den Kernprozessen weisen eine Reihe von Gemeinsamkeiten auf, die eine spezifische Ausgangslage für die Führung generieren: Diese Mitarbeitenden beginnen nach Abschluss ihres Studiums, frühestens mit ca. 25 bis 28 Jahren ihre regelmässige Berufstätigkeit. Sie machen somit als junge Erwachsene erstmals auf Dauer angelegte Institutionserfahrungen mit all den unvermeidlichen Zwängen und Zumutungen von Organisationen, mit all den Optionen und Hebeleffekten, die Organisationen eröffnen. Junge AkademikerInnen haben die sogenannten Arbeitstugenden im Unterschied zu all jenen, die eine Berufslehre durchlaufen haben, nicht in der Spätpubertät und unter Leitung von Lehrmeistern oder ähnlichen Funktionsträgern und innerhalb einer Organisation erworben. Sie entwickelten ihre Berufsidentifikation als Resultat ihrer Professionalisierung lange bevor sie eine Chance bekommen, eine Organisationsidentifikation aufzubauen. Bei den meisten Absolventen einer Hochschulausbildung wird sich dieses Verhältnis lebenslang erhalten: Ihre Berufsidentität steht vor der Organisationszugehörigkeit und vor der organisationsinternen Funktion.

Hochschulabsolventen haben in einer sensiblen Altersperiode über mehrere Jahre in grosser Selbstbestimmung und mit beträchtlicher Zeitsouveränität ihre Ausbildung geplant und erfolgreich absolviert, sich alleine und in kleinen Gruppen selbst organisiert, sich selbst diszipliniert und häufig auch selbst über Qualitäten und Quantitäten entschieden. Selbstverantwortung inklusive der notwendigen Selbstdisziplinierung prägte ihren Alltag. Der Eintritt in eine Arbeitsorganisation ist demgegenüber nicht selten ernüchternd: Pragmatik und Zeitdruck, Mikropolitik und Entscheidungsfindung in mangelnder Transparenz, Erfordernisse der Administration und nicht zuletzt die geforderte Akzeptanz von fremdgesetzten Zielen, verkörpert durch die Person des/der eigenen Vorgesetzten. Plötzlich hat die wissenschaftliche Logik der Disziplin nicht mehr unbedingte Priorität. Der umfassende eigene Wissensvorrat kann nur in Ausschnitten eingebracht und genutzt werden; und selbst dieser Ausschnitt wird nicht selten von den Erfahrungen älterer KollegInnen relativiert. Erwartet werden problemarmes Funktionieren und eingepasste, nur moderat individualisierte Produktion, nachdem während Jahren Eigenständigkeit und Differenziertheit, Hinterfragen von Aufgaben und Randbedingungen sowie disziplingebunden stringentes Denken und Handeln gefordert waren.

Das bedeutet: Fachleute, die in das Kerngeschäft von Hochschulen einsteigen, haben sich in den vorangegangenen drei bis fünf Jahren in einem ganz spezifischen Milieu bewegt. Kritisches Überprüfen und selbstbewusstes Hinterfragen von Vorgaben war eine willkommene Haltung; ungeprüfte Akzeptanz und unkommentierte Übernahme von fachlichen Positionen galt als unprofessionelle Praxis. Das schafft eine nicht-triviale Ausgangslage.

Damit sind wichtige Unterschiede zum Cluster Mitarbeitende in den Supportprozessen skizziert, die sich aus ihren Arbeitsbiographien und Aufgaben erklären lassen: Die Funktionslogik der Supportaufgaben zielt auf Routinisierung und Standardisierung; Optimierung wird gegenüber Innovation präferiert; Organisation und Hierarchie gelten als wertvoll, da sie Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit versprechen; Disziplin und Prozesstreue haben einen höheren Wert usw. All das sind Quellen von wechselseitigen und spannungsreichen Verständigungsproblemen.

Diese Spannungen zwischen den Mitarbeitenden in den Kernprozessen und jenen in den Supportprozessen sind strukturell verankert und letztlich nicht zu überwinden. Die Logik einer stabilen Organisation und die Logiken von Wissenschaft sind nicht endgültig zu vereinbaren. Ihre Balance und Bearbeitung gehört sicherlich zu den Daueraufgaben der Führung.

Die Unterschiedlichkeit der Mitarbeitenden in den beiden Clustern setzt sich auf der Ebene der Führungskräfte fort: Führungskräfte in den Kernprozessen von Hochschulen sind ihrerseits in mancher Hinsicht homogen. Die allermeisten haben zum einen eine Wissenschaftslaufbahn hinter sich; sie haben zum anderen ihre Berufswahl kaum je mit der Absicht getroffen, dereinst eine hierarchisch hervorgehobene Position einzunehmen. Letztere wurde perspektivisch zwar nicht ausgeschlossen, soll jedoch der Realisierung disziplinbezogener Vorstellungen dienen; das hierarchische Interesse ist gegenüber dem inhaltlichen Interesse sekundär. Das Herz der Führungskräfte schlägt in aller Regel weiter für die Disziplin; es sind die fachlichen Innovationen, die ihre Augen zum Leuchten bringen. Der Wunsch, weiterhin zu publizieren und als Fachperson nachgefragt zu sein, besteht lebenslang. Entsprechend erhält sich die Sympathie für wissenschaftliche Tugenden wie autoritätsskeptische Kritikbereitschaft; prinzipielles Hinterfragen und die stete Bereitschaft zu Grundsatzdiskussionen bleiben zumindest als klammheimliche Freude eine habituierte Haltung. Führung als Bestandteil der Aufgabe kommt hinzu eher als unvermeidbare und nachgeordnete Zusatzaufgabe, nicht als Feld mit eigenständigen Anforderungen. Diese Haltung scheint subjektiv durchaus gerechtfertigt, scheint doch der Blick auf die eigene Lern- und Arbeitsbiographie zu zeigen, dass Eigenverantwortung und Attraktivität der Aufgabe eo ipso vorausgesetzt werden kann und spezifische Aufmerksamkeit der Führung sich deshalb in Grenzen halten kann. So gehört beispielsweise die Verantwortung für Fragen der Personalentwicklung häufig nicht zum Selbstverständnis der Führungspersonen.²

Im Ergebnis: Führungspersonen an Hochschulen begegnen ihrem eigenen Führungsauftrag nicht selten zurückhaltend bis ambivalent. Die Logik fordert von ihnen, mit der Übernahme der Füh-

² Der Fall von Promovenden, die zugleich Mitarbeiter/in der Betreuungsperson (nota bene „Doktorvater“!) ist, sei beiseite gelassen. Hier kommen zusätzlich verkomplizierende Abhängigkeitsbedingungen zum Tragen.

rungsfunktion die institutionskritische Haltung abzulegen und das Gesamtinteresse der Organisation Hochschule, die Anforderungen sowohl von Wissenschaft also auch der Administration, zu vertreten; ihre Psycho-Logik spielt nicht immer mit. Die Versöhnung der Führungspersonen an Hochschulen mit den Zwängen der Organisation und den Vorgaben der Rolle ist selten wirklich abgeschlossen. Das gilt selbst dann, wenn Führungskräfte – wie dies überwiegend der Fall ist – den allergrössten Teil ihrer Berufslaufbahn innerhalb des Hochschulsystems verbracht haben; Quereinsteiger gibt es kaum.

Aufschlussreich und erklärungs mächtig ist ein Blick auf den Kontext, in dem sich Führungsbeziehungen in Hochschulen entwickeln, bewegen wir uns doch im Milieu des Organisationstyps Wissensorganisation statt. Hier sind Wissen und Können Produkt und Produktionsmittel zugleich. Deren ständige Weiterentwicklung, wissenschaftstypisch wohl gemerkt stets auf der Basis von Differenzierung und Kritik des Bestehenden, ist Teil des Auftrags und des geteilten Selbstverständnisses. Vorgaben der Führung unterliegen in Hochschulen immer einer besonderen Legitimationspflicht. Das Hinterfragen von Führung gilt im Unterschied zu vielen anderen Organisationstypen keineswegs als Tabu, es ist vielmehr im Wertekatalog und Verhaltenskanon der Wissenschaft konstitutiv vorgesehen.

Hinzu kommt: Wenngleich Wissenschaft fast immer Kooperation bedeutet, so ist zugleich die Kompetitivität ausgeprägt; an wenigen Orten in der Arbeitswelt ist die individuelle Leistung, kulminierend in der Autorschaft, so bedeutsam. Die Verknüpfung von Leistungen mit Namen, die Pflicht zum Zitat und das Sakrileg des Plagiats sind nicht wegzudenkende Eckpfeiler des Wissenschaftssystems. Entsprechend ist das ungesicherte Teilen von Wissen ambivalent, wird doch die eigene Besonderheit potentiell gefährdet. Kooperation erfolgt auch unter KollegInnen mit Vorteil aus einer Position der Stärke, sprich aus der Sicherheit des Vorsprungs, selbst wenn dieser bloss vorgespielt wird. ‚Impression Management‘ ist eine verbreitete Attitüde mit dem Ziel, Potential zu signalisieren, das noch genutzt werden kann. Hochschulen haben einen Binnenmarkt, auf dem die Teilnehmenden in unvermeidbarer und unerbittlicher Konkurrenz stehen. Die von R. Sennett als „Maske der Kooperativität“ bezeichnete Haltung ist ein verbreitetes Accessoire der Akteure in Hochschulen. Teamarbeit bekommt so einen riskanten Beigeschmack.

Vor diesem Hintergrund soll nun die spezifische Variante laterale Führung betrachtet werden.

2 Laterale Führung

2.1 Um was geht es?

Unter lateraler Führung wird die Leitung von nicht-unterstellten Organisationsmitgliedern auf ein Arbeitsziel hin verstanden. Diese Organisationsmitglieder arbeiten nicht zwingend in der eigenen Organisationseinheit und sie kommen oft aus unterschiedlichen hierarchischen Ebenen. Zentrales Merkmal also ist, dass die Leitungsperson nicht über Weisungsbefugnis verfügt und somit auch keine disziplinarischen oder andere direkten Sanktionsmöglichkeiten hat. Um laterale Führung von der hierarchischen Führung sprachlich zu differenzieren wird häufig auch von Leitung gesprochen.

Laterale Führung erfordert, den beteiligten Organisationsmitgliedern als verantwortlichen Subjekten zu begegnen, auf die ein positionslegitimierter autoritärer Zugriff nicht möglich ist. Jeder Versuch, der Arbeitsbeziehung unter Verweis auf vorgebliche Funktionsmacht oder nur schon auf einen Wissensvorsprung eine infantilisierende Färbung zu verleihen, kann durch die unmittelbare Aufkündigung der Kooperation beantwortet werden. Insofern kann diese Leitungsform als „Führung unter Erwachsenen“ bezeichnet werden. Diese Variante der Führungsbeziehung kommt dem Hochschulumilieu insoweit entgegen, als Vorbehalte, die einem hierarchisch begründeten Führungsanspruch entgegengebracht werden, zunächst einmal ins Leere laufen.

Die Konstellation ‚laterale Führung‘ wird am Beispiel der Leitung eines Studienganges illustriert: Leiter und Leiterinnen von Studiengängen treffen eine Situation an, die durch mehrere spezifische Merkmale gekennzeichnet ist.

(1) Die Leitungsperson übernimmt zuerst die o.a. **allgemeinen ‚Hypothesen‘** der Führungssituation an Hochschulen.

(2) Es sollen **Experten und Expertinnen** koordiniert und in eine ertragreiche Kooperation geführt werden. Die ExpertInnen, die zusammen einen Studiengang realisieren sollen, sind gerade wegen ihrer individuellen Kompetenzen angefragt worden, sich zu beteiligen. Für die Beschäftigten in wissensintensiven Organisationen sind die eigene fachliche Kompetenz, das eigene Wissen und Können und die darauf beruhenden Erfahrungen das eigentliche und in der Regel auch einzige Kapital, über das sie verfügen. Sie handeln durchaus rational, wenn sie mit diesem Kapital selbstbewusst umgehen. Dazu gehört in angemessener Bescheidenheit der Hinweis auf Ausmass und Qualität der eigenen Ressourcen, das Andeuten von weitergehenden, bislang ungenutztem Wissen und Können etc. Für Akteure ist es in dieser Branche üblich, sich durch (den Eindruck von) Exzellenz, Individualität und Originalität zu profilieren. All dies ist für eine rasche

und unkomplizierte Kooperation, die das Eigeninteresse unter das Gruppenziel stellt, nicht unbedingt förderlich.

(3) Die erwähnte wissenschaftstypische **Skepsis gegenüber Führung verschärft sich**, wenn hierarchisch Gleichgestellte mit einer Leitungsaufgabe betraut sind. Grund dafür sind Kompetitivität und Profilierungsdruck.

(4) Gruppierungen, die einen Studiengang realisieren sollen, sind in aller Regel objektzentrierte und **temporäre Organisationsformen**: Sie bestehen nur für die Realisierung dieses Studienganges. Ausserhalb dieser Aufgabe sind die Beteiligten nicht notwendigerweise in Arbeitskontakt. Die Gruppe liegt gewissermassen quer zu den formalen Organisationsstrukturen. Das bedeutet, dass die Akteure ihre fachliche und soziale „Heimat“ in anderen Organisationseinheiten finden. Im Falle von Überlastung überwiegt die Loyalität zur ständigen Organisationseinheit. Ist der Beschäftigungsanteil einer Fachperson in ihrer Stammeinheit hoch, dann ist eine solche Haltung auch nicht sonderlich riskant.

Für die Leitungsperson bedeutet das: In Gruppen, die gemeinsam einen Studiengang realisieren sollen, können kein gemeinsames Verständnis für die Aufgabe und keine erprobten Kooperationsmuster vorausgesetzt werden.

2.2 Welche Aufgabe stellt sich?

In der Situation ‚Laterale Führung‘ stellt sich als primäres funktionales Ziel das Etablieren einer tragfähigen und robusten Arbeitsbeziehung, die Freude und Stolz über fachliche Leistung und gemeinsame Zielerreichung ermöglicht. Laterale Führung kann nur gelingen, wenn die Arbeitsbeziehungen in gegenseitigem Respekt der jeweiligen Expertise entstehen. Einblick in andere Fachgebiete wird zu einem Attraktor, wenn daraus kein Wettbewerb zwischen Geltungsansprüchen entsteht. Dies ist leichter geschrieben als getan, geht es doch darum, Verständigung zu erzielen über den Auftrag und das zu erreichende Ziel, über die fachlichen Normen und die Qualitätsansprüche. Zudem geht es um die Klärung der Rollen und Aufgaben sowie die Klärung der Spielräume. All dies greift in die Souveränität der Beteiligten ein und tangiert ihr professionelles Selbstverständnis.

Nicht zuletzt sind organisatorische Absprachen notwendig; die Einrichtung einer sinnvollen Regelkommunikation, die Koordination der verschiedenen Aktivitäten, das Controlling der adäquaten Zielverfolgung, die Sicherstellung der notwendigen Ressourcen und nicht zuletzt die Sicher-

stellung der Dokumentation. Diese Supportleistungen sind notwendig, um den Beteiligten die Fokussierung auf ihre Fachbeiträge zu erlauben.

2.3 Handlungsspielräume für laterale Führung

Die Leitungspersonen haben vier Ansatzpunkte, die Mitarbeit in (z.B.) Studiengängen attraktiv werden zu lassen:

- (1) die Zusammenführung von Fachleuten verschiedener Disziplinen oder Schwerpunkte mit der Aussicht, Verständigung über die Fachlogiken hinweg und Lernen von Neuem zu ermöglichen,
- (2) die Konzentration auf Fachlichkeit und Innovation impliziert für die allermeisten Hochschulangehörigen eine willkommene motivationale Herausforderung,
- (3) das Vertrauen in Leistungsinteresse und Leistungsbereitschaft der Beteiligten als Zeichen der Wertschätzung gegenüber der Expertise und des Engagements,
- (4) das Angebot von wirksamem Support und Entlastung von Administrations- und Managementaufgaben.

Laterale Führung setzt somit bei der wissenschaftlichen und disziplinierten Neugier an, einer Grundhaltung also, die Hochschulangehörigen prinzipiell unterstellt wird. Die Karten einer lateralen Führungsperson enthalten somit durchaus Trümpfe.

Wie in allen sozialen Beziehungen spielt selbstverständlich auch Macht eine Rolle; nur ist es nicht plumpe hierarchische Funktionsmacht. Aber es wäre naive Augenwischerei zu negieren, dass sowohl in der lateralen Führungsbeziehung wie auch zwischen den Beteiligten Ressourcen wie exklusive Expertise, privilegierter Informationszugang, Beziehungsnetze etc. ihre Wirkung entfalten. Wenn es der Leitungsperson gelingt, daraus keinen Wettbewerb entstehen zu lassen, sondern das Interesse an den gegenseitigen Ressourcen zu wecken, dann entpuppen sich solche Kooperationen als wertvolle, attraktive Orte.

3. Laterale Führung: ein trojanisches Pferd für die Organisation?

Erfolgreiche und befriedigende Arbeitserfahrungen in lateral geleiteten Arbeitszusammenhängen haben organisationstheoretisch interessante Nebenwirkungen. Es entstehen Netzwerke, auf die bei Bedarf gerne wieder zurückgegriffen wird. Für die Hochschule hat dies einen ambivalenten Beigeschmack, etablieren sich diese Netzwerke doch quer zu den formellen Einheiten und unabhängig von jeder formellen Kommunikation. Es entstehen Potentiale und Ressourcen, die für die Leitung der Hochschule nicht vollständig transparent sind, zumal sie weder in Stellenbeschreibungen noch in qualifizierenden Dokumenten dokumentiert sind. Der Zugriff des Managements – sofern eine Hochschulleitung dies beabsichtigt – auf diese Ressourcen ist erschwert. Entsprechend ist die Hochschulleitung auf die Loyalität der Mitglieder angewiesen, ihr Wissen und ihre Arbeitsbeziehungen aus freien Stücken zugänglich zu machen. Dies ist umso wichtiger, weil sich in Netzwerken durchaus informelle Macht aufbaut. Zudem tendieren erfolgreiche Netzwerke dazu, sich bei nächster Gelegenheit wieder zu etablieren und sie neigen zu Exklusivität, d.h. neue Mitglieder erst dann aufzunehmen, wenn dies nicht anders geht.

All dies verdeutlicht, dass im Falle lateraler Führung die Bedeutung der Personen stärker in der Vordergrund tritt, als es eine systemisch orientierte Organisationstheorie vorsieht. Eine Reduktion der Person auf Personal, die bloße Beschränkung also auf Rollenvorgabe und organisationale Funktion, ist nicht möglich, da mit der Konstellation ‚laterale Führung‘ eine Regelungslücke entstanden ist. Diese Lücke ist durch die Person zu füllen. Die Kraft der Organisation, über Strukturen und Regeln ein zielkonformes Handeln zu provozieren, ist deutlich herabgesetzt, wenn Aufgaben ausserhalb und quer zu formalen Strukturen zu bewältigen sind. Dem Ungenügen der Organisation muss durch Personen vorgebeugt werden.

4. Rezepte gibt es nicht! Aber . . .

Wenn die Bedeutung der Person für das Gelingen von lateraler Führung betont wird, stellt sich die Frage, ob sich denn ein spezifisches Führungshandeln oder gar ein bestimmter „Typ“ von Führungsperson mehr empfiehlt als ein anderes. Damit soll keine Eigenschaftentheorie der Führung reanimiert werden wie auch die Vorstellung, es gäbe den ‚richtigen‘ Führungsstil, unwiderfürlich ad acta gelegt ist. Bei aller Zurückhaltung gegenüber einer Perspektive, die sich auf die beteiligte Führungsperson fokussiert (und dabei den Charakter von Interaktion und Koproduktion von Führung vernachlässigt), so hat die Forschung doch einige ernst zu nehmende Hinweise erbracht:

Zum einen sind es einige grundlegende Werthaltungen der Führungsperson anderen Menschen gegenüber, die den Aufbau einer erfolgreichen Führungsbeziehung wahrscheinlicher machen.

Erfolgreiche Führung setzt Werthaltungen gegenüber Menschen voraus: Wertschätzung der Personen und ihrer Expertise, Vertrauen in Leistungsbereitschaft und damit Verzicht auf unmittelbare Kontrolle, Vertrauen in die Sinnhaftigkeit der Organisation, Verbindlichkeit des eigenen Entscheidens und Handelns, Authentizität und Identifikation mit der Rolle als Leitungsperson und der damit verbundenen Loyalität zu den Aufträgen der Organisation; all dies ist unterlegt von einer Orientierung auf die Stärken der Organisationsmitglieder.

Zum anderen sind es bestimmte Haltungen der Aufgabe gegenüber, die es wahrscheinlicher machen, dass eine Führungsperson bei den Mitarbeitenden Akzeptanz gewinnt und ihre Kooperation bewirkt: Demonstration der eigenen Leistungsbereitschaft, Klarheit über das anzustrebende Ziel, Hartnäckigkeit bei der Zielverfolgung und die Bereitschaft, Konflikte zu bearbeiten, all dies unterlegt von Freude an fortlaufender Kommunikation.

Diese Werthaltungen gegenüber Menschen und gegenüber der Aufgabe sichern weder Akzeptanz, Kooperationsbereitschaft noch Motiviertheit der Mitarbeitenden. Aber ohne sie ist die Chance auf erfolgreiche Laterale Führung sehr gering.