

# Sichtbar sein

## Als Präsidentin an einer schottischen Universität

| **PETRA WEND** | **Spricht man in Deutschland von „starken“ Hochschulleitungen, denkt man unmittelbar an Großbritannien. Doch was bedeutet in Großbritannien „stark“? Welche Voraussetzungen muss eine Rektorin bzw. ein Rektor mitbringen?**

**Forschung & Lehre:** Als Deutsche in Schottland nach dem Brexit: Was geht Ihnen da durch den Kopf?

**Petra Wend:** Als Deutsche in Schottland, und besonders in Edinburgh, fühle ich mich sehr wohl, da Schottland in der EU bleiben möchte. In Edinburgh ist das Referendum sogar noch eindeutiger ausgefallen. Die schottische Regierung kämpft für unsere Universitäten und möchte unseren internationalen Ruf und auch unsere internationalen Gelder bewahren. Das Ergebnis des Referendums ist für mich persönlich, aber auch als Universitätspräsidentin außerordentlich enttäuschend. Ich habe in verschiedenen europäischen Ländern studiert und gearbeitet, und als deutsches Nachkriegskind hat ein vereinigtes Europa für mich eine große emotionale Bedeutung. Für meine



Professor **Petra Wend** ist Rektorin der Queen Margaret University, Edinburgh.

Universität bedeutet der Brexit ein großes Risiko, da wir von vielen europäischen Forschungsgeldern profitieren: Über 17 Prozent unserer Studierenden sind europäisch (Großbritannien ausgenommen) und über 50 Prozent der Bewerbungen für neue akademische Stellen kommen aus dem restlichen Europa. Allerdings muss ich auch erwähnen, dass mich in Großbritannien niemand auf meine Nationalität anspricht, da meine Herkunft als irrelevant betrachtet wird. Universitätspräsidenten und Universitätspräsidentinnen in Großbritannien kommen aus Deutschland, Polen, Italien, Bangladesch, Australien, Irland, Südafrika, China, Amerika usw. Sogar die Webseiten der Universitäten erwähnen im Lebenslauf ihrer Präsidenten und Präsidentinnen nicht, aus welchem Land sie stammen. Stattdessen werden Forschungsinteressen und berufliche Erfolge beschrieben.

**F&L:** Welche Voraussetzungen muss eine Hochschulrektorin bzw. ein Hochschulrektor an einer britischen Universität mitbringen?

**Petra Wend:** Die Voraussetzungen sind normalerweise Führungs- und Managementenerfahrung auf hohem Niveau, Potenzial, Menschlichkeit, akademische Glaubwürdigkeit, Bereitschaft, sich weiterzubilden und zu lernen.

**F&L:** Wie wird sie/er gewählt, welche Entscheidungskompetenzen hat sie bzw. er?

**Petra Wend:** Hochschulrektoren und -rektorinnen werden nicht gewählt, sondern sie werden ernannt. Das Auswahlverfahren dauert durchschnittlich ein Jahr und wird fast ausschließlich von Headhuntern durchgeführt. Parallel dazu stehen in den führenden Zeitungen und Zeitschriften entsprechende Anzeigen. Die Headhunter identifizieren durch ausführliche nationale und internationale Recherche potenzielle Kandidaten und Kandidatinnen, die dann, zusätzlich zum ausführlichen Bewerbungsschreiben, eine Reihe von Tests (für die Position relevante Persönlichkeits- und Intelligenztests, Interviews, Präsentationen, Gruppenaufgaben usw.) durchlaufen müssen, um in die engere Auswahl zu kommen. Das letzte und ausschlaggebende Interview wird von

»Das Auswahlverfahren zum Hochschulrektor wird fast ausschließlich von Headhuntern durchgeführt.«

dem oder der Hochschulratsvorsitzenden geleitet und umfasst Vertreter der Akademie, der Universitätsleitung, der Hochschulleitung einer anderen Universität und des Hochschulrats. Oft ist auch der Studentenvertreter oder die Studentenvertreterin anwesend.

Hochschulleiter und -leiterinnen sind für die akademische und finanzielle Strategie der Universität zuständig und haben weitreichende Entscheidungskompetenzen. Jede Hochschule hat eine andere „power of delegation“, aber in jeder Hochschule muss der Hochschulrat einbezogen werden, wenn größere finanzielle Entscheidungen getroffen werden müssen, wie z.B. der Bau eines neuen Hochschulgebäudes. Da der geringere Teil des Hochschulbudgets vom Staat

kommt, ist der Rektor bzw. die Rektorin für ein großes, variables und oft unbeständiges Budget zuständig.

**F&L:** „Deutsche Hochschulen sind keine Unternehmen“, lautet pointiert formuliert das Argument der Gegner einer unternehmerisch geprägten Universität mit einer starken Universitätsleitung. Sehen Sie sich als Chefin eines Unternehmens?

**Petra Wend:** Ich sehe mich als Chefin einer Universität und eines Unternehmens. Beide Konzepte schließen sich nicht gegenseitig aus. Für mich sind zum Beispiel „Blue Sky“-Forschung und Vermarktung der Forschung keine diametral entgegengesetzten Konzepte, sondern sie sind auf einem oft beweglichen Spektrum flexibel positioniert. Natürlich habe ich mit meinem Kollegium, insbesondere im Senat, aber auch mit den Gewerkschaften, spannende Diskussionen über Kollegialität und Demokratisierung sowie über den Zweck einer Universität. Außer Forschung und Lehre sind für mich öffentliches Engagement

### »Ich sehe mich als Chefin einer Universität und eines Unternehmens.«

und wirtschaftliche Entwicklung genauso wichtig. Um den Haushalt auszugleichen, müssen oft schwierige Entscheidungen getroffen werden, insbesondere, da wir uns nicht auf staatliche Gelder verlassen können.

**F&L:** Die Ziele der Hochschulleitung stimmen nicht immer mit denen der – wissenschaftlichen – Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen überein. Wie schaffen Sie es, dass Sie am Ende „alle mitnehmen“?

**Petra Wend:** Die zwei Zentralbegriffe sind für mich Konsultation und Kommunikation. Als Universitätspräsidentin versuche ich sehr sichtbar zu sein. Ich verstecke mich nicht im Büro, sondern nehme an Abteilungstreffen teil, lade Kollegen und Kolleginnen zweimal pro Jahr zu einer Vorlesung ein, schreibe ein monatliches Update, organisiere ein jährliches ganztägiges Konsultations-symposium usw. Ich stelle sicher, dass die Tagesordnung des Senats und des Hochschulrats immer zumindest ein strategisches Thema beinhaltet, so dass gemeinsam die Zukunft der Universität diskutiert werden kann. Unsere neue

Universitätsstrategie wurde durch Unterausschüsse entwickelt, die von einem Querschnitt der Akademiker, Verwalter und Studenten besetzt waren. Natürlich war es wichtig, dass ich einen finanziellen und politischen Rahmen vorgab, damit die Strategie auch realistisch wurde.

Schwierige Entscheidungen müssen getroffen werden, wenn es im Kollegium Leistungsprobleme

gibt oder die Universität finanzielle Herausforderungen hat. Diese Entscheidungen sind verständlicherweise nicht beliebt.

Allerdings versuche ich immer, transparent zu sein und offen zu erklären, warum diese schwierigen Entschlüsse getroffen und durchgezogen werden müssen. Ich erhoffe mir dadurch ein wenig Verständnis und Respekt. In diesem Zusammenhang sind gute Beziehungen mit den Gewerkschaften wichtig. Für mich sind Integrität und Offenheit wichtige Charakteristika der Hochschulleitung. Ich muss mit meinen Entscheidungen leben können und mir und meinen Werten gegenüber treu bleiben.

**F&L:** An welchen Kriterien macht man den Erfolg oder Misserfolg einer Hochschulleitung in Großbritannien fest?

**Petra Wend:** In Großbritannien ist es nicht ungewöhnlich, dass eine Hochschulrektorin oder ein Hochschulrektor die Stelle verlassen muss. Gründe dafür haben mit dem Ruf der Universität, mit den Finanzen der Universität oder mit internen Arbeitsbeziehungen zu tun. Dieser Prozess dauert oft genauso lang wie der ursprüngliche Rekrutierungsprozess. Die häufigste Äußerungsform der Unzufriedenheit mit der Hochschulleitung ist das mangelnde Vertrauen in sie, entweder vonseiten des Hochschulrats oder des Kollegiums. Hier ist oft die Gefahr eines finanziellen Defizits, das in Großbritannien weitreichende Folgen hat und zur Schließung oder zur Fusionierung einer Universität führen kann, Grund für diesen Vorwurf. Es kann auch sein, dass der Hochschulrat Sorgen um absteigende Positionen in den Ranglisten und damit um den Ruf der Universität hat. Oder es funktionieren vielleicht die Arbeitsbeziehungen zwischen der Hochschulleitung und dem restlichen Kollegium nicht mehr, vor allem

dann, wenn der Hochschulleitung schikanierendes und mangelndes kollegiales Verhalten vorgeworfen wird.

**F&L:** Wer kontrolliert die Hochschulleitung?

**Petra Wend:** Insbesondere in Schottland, aber auch im Rest Großbritan-

### »Ich habe vierzehntägige Termine mit meiner Hochschulratsvorsitzenden, die meine Leistung auch bewertet.«

niens haben wir strikte Governance-Abkommen. Die Hochschulleitung ist dem Hochschulrat gegenüber verantwortlich. Ich habe zum Beispiel alle zwei Wochen einen Termin mit meiner Hochschulratsvorsitzenden, die meine Leistung auch bewertet. Ein Unterausschuss des Hochschulrats bewertet nicht nur meine Leistungen, sondern auch die meines Präsidiums (stellvertretender Rektor, Finanzleiter, Kanzler, Dekane usw.). Der Hochschulrat besteht aus „Laienmitgliedern“ (Experten aus Industrie und öffentlichen Organisationen), gewählten Akademikern, Verwaltern und Studierenden.

**F&L:** Was gefällt Ihnen an deutschen Universitäten besser bzw. weniger gut?

**Petra Wend:** Die mangelnde Flexibilität an deutschen Hochschulen gefällt mir nicht, obwohl mir auch bewusst ist, dass sich in Deutschland langsam viel verändert. Akademiker verbringen oft viele Jahre mit ihrer Doktorarbeit und Habilitation, ohne sich in der Universität hocharbeiten zu können und eine garantierte Stelle zu haben. Deshalb gibt es in Großbritannien so viele deutsche Akademiker und Akademikerinnen, die damit den höchsten akademischen Immigrantanteil von allen Nationen einnehmen. Ich würde auch die Obsession mit dem Professorentitel kritisieren. Auch wenn ein Akademiker oder eine Akademikerin auf dem höchsten Niveau arbeitet, forscht und publiziert, Forschungsgelder einwirbt, international arbeitet usw., werden oft Aufstiegswege an der Universität blockiert, weil der Professorentitel fehlt. Die Verlässlichkeit der staatlichen Gelder ist beruhigend, kann aber auch dazu führen, dass es weniger strategische Entscheidungsfreiheit gibt und viele Prozesse länger dauern.