

Ein Dekan zum Verlieben

Wer als Dekan neu ins Amt kommt, hat es nicht leicht. Tausend Dinge sind zu bedenken. Da ist guter Rat teuer. Doch wie wird man in der Wissenschaft der perfekte Chef? Zehn goldene Regeln eines erfahrenen Wissenschaftsmanagers, exklusiv für die duz zusammengestellt.

von Hanns H. Seidler

Natürlich gibt es die allgemeinen Management-Lehrbücher. Aber die helfen eben nur bedingt weiter. Zu theorielastig sind die einen, den anderen fehlt dann wieder die nötige Tiefe. Was den Griff zum Handbuch für uns Hochschulmanager aber vor allem so unattraktiv macht, ist die Tatsache, dass die meisten der darin enthaltenen Lehrsätze wenig bis gar nicht auf die Welt der Wissenschaft übertragbar sind. Eine Hochschule ist nun einmal keine Schraubenfabrik. Sie folgt anderen Regeln als ein x-beliebiges Wirtschaftsunternehmen und will entsprechend anders geführt sein. Die große Frage ist nur: Wie?

Sie zu beantworten fällt selbst erfahrenen Wissenschaftsmanagern schwer. Vor einigen Monaten zum Beispiel veröffentlichte Michael C. Munger im US-Hochschulmagazin „Chronicle of Higher Education“ einen Beitrag, der als Ratgeber für junge Dekane gedacht war. Munger, der zehn Jahre lang das Department of Political Science in der Duke University leitete, listete darin zehn Empfehlungen auf, die helfen sollen, die Fehler zu vermeiden, die er selbst als junger Dekan gemacht hatte. Offen gesagt: Der Beitrag ging kaum über das hinaus, was man in jedem Management-Lehrbuch lesen kann. Ein paar Wochen später aber legte Munger nach. Mit lesenswerten Tipps zum Umgang mit dem administrativen (technischen) Personal:

- Sei respektvoll, Nichtwissenschaftler sind auch Menschen.
- Setz dich für die Leute ein, sie werden es dir danken.
- Die Leute verdienen deutlich weniger Geld, biete ihnen also wenigstens ein gutes Arbeitsumfeld.
- Entwickle Karriereziele, berücksichtige individuelle Bedürfnisse in Bezug auf Arbeitszeiten und Kinderbetreuungsangebote.
- Wenn nötig, entlasse Leute.

Der letzte Punkt dürfte wohl vor allem der amerikanischen Mentalität geschuldet sein, aber Munger fügt auch hinzu, dass jeder Dekan, der seine Ratschläge nicht befolgt, sicher scheitern werde. Wie also könnte man diese Ratschläge ins Deutsche übersetzen, um ein Scheitern des Dekans neuer Art zu verhindern? Hier einige Reflektionen und Vorschläge:

1. Sei dir darüber im Klaren, dass du als Dekan zwar immer noch Wissenschaftler bist, aber eben auch andere, weitergehende Aufgaben und Verantwortlichkeiten hast: Du musst den gesamten Fachbereich und dessen Personal im Blick haben. Du bist verantwortlich dafür, dass die Strategien des Fachbereichs mit denen der Hochschule verknüpft werden.
2. Gib deinen Leuten das Gefühl der individuellen und kollektiven Wichtigkeit für den gemeinsamen Erfolg oder auch Misserfolg. Mache ihnen klar (und lebe dies), dass exzellente Wissenschaft ohne exzellentes Management nicht möglich ist und auch die administrative und technische Seite ihren Teil der Verantwortung trägt.
3. Vergiss nie die unterschiedliche Bezahlung von Wissenschaftlern und Verwaltern, konkret die Tatsache, dass letztere ein deutlich geringeres Salär erhalten. Daran lässt sich wenig ändern, aber man muss das Gefälle nicht auch noch dadurch unterstreichen, dass man den Verwaltern die Computer gibt, die Wissenschaftler nicht mehr brauchen können.
4. Versuche, die bestehenden Hierarchien sinnvoll zu reduzieren. Du musst nicht jeden Vorgang kennen, jede E-Mail oder jedes Schriftstück abzeichnen. Gib deinen Mitarbeitern eigenständige Handlungsspielräume.
5. Sei nicht nur als Vorgesetzter, sondern auch als Mensch präsent. Das kurze persönliche Gespräch, der gemeinsame Kaffee wirken Wunder. Oder ins Amerikanische zurückübersetzt: „Let us have lunch together.“ Fang am besten gleich mit dem „Antrittsbesuch“ an dafür zu sorgen, dass sich das Verhältnis zu deinen Mitarbeitern nicht nur auf den Job bezieht.
6. Versuche auf die individuelle, ja auch auf die persönliche Situation deiner Mitarbeiter einzugehen. Der eine ist Frühaufsteher, der andere Nachtmensch, der eine braucht eine längere Mittagspause, der andere überhaupt keine. Die Organisation wissenschaftlicher Tätigkeit ist hinreichend flexibel, um auf solche Präferenzen zu reagieren. Automatische Arbeitszeitkontrollen sind Gift im Wissenschaftsmanagement: Sie verhindern nicht, dass die Wenigen Missbrauch treiben, vertreiben aber die Motivation der Vielen.
7. Eröffne deinen Mitarbeitern nicht nur Handlungsspielräume,



Foto: privat

Professor Dr. Hanns H. Seidler

Geschäftsführender Vorstand des Zentrums für Wissenschaftsmanagement

Hanns H. Seidler, promovierter Jurist, begann seine Karriere als Wissenschaftsmanager 1972 an der Technischen Universität Darmstadt, wo er als Referent in der Präsidialabteilung die Bereiche Hochschulplanung und -entwicklung, Personalentwicklung sowie Hochschulrecht betreute. Von 1985 bis 2007 war er Kanzler der Darmstädter Universität; im Jahr 2000 wurde er zum Honorarprofessor ernannt. Seit 2008 ist Herr Seidler geschäftsführender Vorstand des Zentrums für Wissenschaftsmanagement.

www.wissenschaftsmanagement-online.de

sondern auch Mitwirkungsspielräume. Das motiviert. Derjenige, der weiß, dass sein Rat gefragt ist, wird diesen auch geben. Außerdem weiß er aufgrund eigener, unmittelbarer Erfahrung vieles besser als du. Nutze und fördere dieses Potenzial. Am Ende werden alle Beteiligten davon profitieren.

8. Führe regelmäßige Mitarbeiter- und Führungsgespräche. Auch administrative Kollegen haben Karriereerwartungen. Sie zu erfüllen, ist nicht immer möglich und vor allem in den Wissenschaftseinrichtungen schwer, die sich bis heute nicht von den staatlichen Stellenplänen lösen konnten. Aber für die Legitimierung und schließliche Realisierung von Karriereerwartungen ist es wichtig, mit den einzelnen Mitarbeitern Zielvereinbarungsgespräche zu führen, wie es bei Professoren mittlerweile weitgehend Standard ist. Die Ziele müssen natürlich auf die spezifischen administrativen Verhältnisse zugeschnitten sein und beispielsweise die Erledigung bestimmter Projekte und die Einhaltung definierter qualitativer Standards umfassen.
9. Achte darauf, dass sich administrative Mitarbeiter fortbilden und mit Kollegen aus anderen Hochschulen in Kontakt kommen. Für das mittlere Management gibt es genügend Tagungen und Weiterbildungsangebote. Sorge dafür, dass sie wahrgenommen werden können. Das kostet Geld und Energie. Richtig, aber vernünftig gehandhabt, fördern Tagungsbesuche Leistungswillen und Motivation. Auch in der Wissenschaftsverwaltung kommt die Investition zwangsläufig vor dem Ertrag.
10. Versuche, innerhalb deines Fachbereichs eine Identität und eine Identifikation herzustellen, die möglichst nicht nur dem Fachbereich oder gar einzelnen Instituten innerhalb dessen gilt, sondern

der gesamten wissenschaftlichen Einrichtung. Heute bezeichnet man dies gelegentlich als Corporate Identity, was aber genau so abgegriffen ist wie der Begriff „Korpsgeist“ preussisch-militaristisch verseucht. Wählt man den deutlich sympathischeren Begriff „Esprit de corps“, dann wird, so meine ich, deutlich, was gemeint ist. Diesen Geist zu schaffen, ist die hohe Kunst des Dekans.

Abschließend sei noch ein weiterer Aspekt benannt, den ich für besonders wichtig halte. Leider kommt es immer wieder vor, dass Mitarbeiter im Wissenschaftsmanagement von Forschern in problematischer Form verbal attackiert werden mit aller Überheblichkeit, zu der nicht zuletzt Wissenschaftler in der Lage sind. Geschieht dies einmal, kann man das vielleicht noch als Ausrutscher hinnehmen. Spätestens beim zweiten Mal landen die Forscher, die sich in Ton und Inhalt vergriffen haben, auf der schwarzen Liste. Auf dieser Liste stehen diejenigen, deren Anliegen nur noch mit den Verzögerungen behandelt werden, zu denen eine Bürokratie fähig sein kann. Sollten die schwarzen Schafe dann noch versuchen, ihr Anliegen mit leicht durchschaubaren Tricks auszudrücken, dann können sie mit Sanktionen rechnen, gegen die sie machtlos sind. Und noch eine Erfahrung: Es sind weitaus überwiegend die besseren Wissenschaftler, die sich erfolgreich darum bemühen, überflüssige administrative Konflikte zu vermeiden – das spart Kräfte für die wirklich wichtigen wissenschaftlichen Aufgaben.

Sicher kann man gegen diese Empfehlungen einwenden, dies sei alles viel zu aufwändig, koste Zeit und Geld – das mag sein.

Aber diesem Aufwand steht ein deutlich höherer Ertrag gegenüber. Der Ertrag besteht in der Vermeidung von Konflikten bis hin zu Auseinandersetzungen juristischer Art, von Verärgerungen, von langwierigen Finanzdebatten, von Vergiftungen der Atmosphäre und damit der Reduktion der wissenschaftlichen Qualität. Ein rational denkender Wissenschaftler kann bei diesem Abwägen von Aufwand und Ertrag eigentlich nur zu einem Ergebnis kommen. Allerdings: Auch Wissenschaft wird von Menschen gemacht! ■



Foto: Fotolia

Sei kein Frosch, sei gut zu deinen Mitarbeitern.

Zum Weiterlesen: <http://chronicle.com/article/Lean-on-Your-Staff/65699/>