

# Zwischen Kapitänsdeck und Maschinenraum

## Persönliche Einblicke eines Universitätspräsidenten

| JOYBRATO MUKHERJEE | Eine der wesentlichen Aufgaben eines Hochschulleiters ist es, die unterschiedlichen Persönlichkeiten und Interessen in der Institution „Universität“ zusammenzubringen und zusammenzuhalten. Wie viel „Vermittlung“ und wie viel „Entscheidung“ liegen in diesem Amt? Ein Präsident berichtet aus seinem „Traumjob“, der nicht ohne Tücken ist.

**A**ls ich vor vier Jahren zum Präsidenten der Justus-Liebig-Universität Gießen gewählt wurde, war dies für mich der Wechsel vom Traumjob des Universitätsprofessors zu einem weiteren Traumjob auf Zeit. Daran hat sich bis heute nichts geändert. Ich empfinde es als ein großes Geschenk, an der Spitze dieser so traditionsreichen, forschungstarken und international vernetzten Universität stehen zu dürfen. Mit dem Panoramablick des Präsidenten über die gesamte Universität verbindet sich auch das Privileg, in den unterschiedlichsten Fächern beobachten zu dürfen, wie unsere Wissenschaftler an der vordersten Front von Forschung, Lehre und Wissenstransfer Entwicklungen vorantreiben – von der Mitwirkung an der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts über die Ausbildung der Theaterwissenschaftler von morgen bis hin zur Entwicklung neuer Wirkstoffe gegen Lungenerkrankungen. Kurzum: Als Präsident ist man zugleich Leiter und Lerner.

### Eine besondere Art des „Chefdaseins“

Das Amt des Hochschulpräsidenten ist ausgesprochen vielfältig – nach außen wie nach innen. Nach außen: Man hat die Universität in ihrer gesamten Breite

in den unterschiedlichsten Zusammenhängen zu vertreten, so insbesondere gegenüber der Politik in Bund und Land, gegenüber der Öffentlichkeit in Stadt und Region, in den Wissenschaftsorganisationen und in internationalen Kontexten. Sich als den „obersten Lobbyisten“ seiner Institution zu verstehen, ist dabei unabdingbar. Nach innen: Formal und faktisch bin ich als Präsident zwar der Dienstvorgesetzte des gesamten Personals, aber es ist eine besondere, herausfordernde und auch spannende Art des „Chefdaseins“. Zum einen ist mir sehr bewusst, dass eine Universität nicht allein von oben gesteuert werden kann. Denn Wissenschaft ist *per se* auf die Eigenständigkeit der Lehrenden und Studierenden, und die Universität als Ganzes auch auf die Kreativität der Verwaltung und Serviceeinrichtungen angewiesen. Insofern umfasst meine Arbeit zu einem erheblichen Teil Kommunikation – die Erörterung von Anregungen und Überlegungen aus der Mitte der Universität genauso wie die Vermittlung von Angeboten und Konzepten des Präsidiums, unserer Stabsstellen und der Verwaltung in die Universität. Ich habe zu Beginn meiner Amtszeit der Universität ein „Präsidium der offenen Türen“ versprochen: Jedes Mitglied der Universität soll prinzipiell die Möglichkeit haben, an das Präsidium heranzutreten. Das ist bei einer Universität mit rund 4 500 Beschäftigten und 26 000 Studierenden anstrengend – aber es lohnt sich. Denn ich empfinde es nach wie vor so, dass unsere Universität nur dann eine gedeihliche Entwicklung nehmen

kann, wenn all ihre Mitglieder die Möglichkeit haben, an Meinungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozessen zu partizipieren und damit „ihre“ Universität mitzugestalten. Es ist aber auch klar, dass trotz all unserer Bemühungen, die Universität mitzunehmen, am Ende das Präsidium die notwendigen strategischen und ressourciellen Entscheidungen treffen (und vermitteln) muss. Dieser Balanceakt aus Kommunikation, Partizipation und Führung gelingt leider nicht immer – weder mir noch anderen in der Universität. Ich habe es als hilfreich empfunden, eine gewisse Pannentoleranz zu entwickeln und auch für mich in Anspruch zu nehmen, manchmal Fehleinschätzungen unterliegen zu dürfen. Wenn wir als Wissenschaftler an einer Universität nicht bereit sind, uns gegebenenfalls selbst zu korrigieren oder widerlegen zu lassen, wer dann? Ich habe das große Glück, dass bei allen im Präsidium ein entsprechender Geist vorherrscht: Oft wird darüber diskutiert, ob man hier oder da die Dinge hätte anders kommunizieren oder umsetzen sollen – ich würde mir diese Bereitschaft zur Selbstkritik und Selbstkorrektur bei allen Mitgliedern der Universität wünschen.

### Die Tücken der „Sandwich-Situation“

Kein Traumjob ist ohne Tücken, auch nicht das Amt des Universitätspräsidenten. Die Tücken ergeben sich aus der besonderen und mehrfachen „Sandwich-Situation“ der Hochschulleitung – zwischen Politik und Universität, zwischen Verwaltung und Wissenschaft, zwischen verschiedenen Fächerzonen. So müssen wir im Präsidium gegenüber der Politik beständig dafür werben, dass Erkenntnisgewinn Zeit braucht und wir entsprechend eine langfristig verlässli-



Foto: JLU-Pressstelle/Franz Möller

#### AUTOR

Professor **Joybrato Mukherjee** ist Präsident der Universität Gießen und Vizepräsident des Deutschen Akademischen Austauschdienstes e.V. (DAAD).

che Grundfinanzierung benötigen. Andererseits müssen wir nach innen die Universität dafür gewinnen, Absprachen zwischen Wissenschaft und Politik wie etwa Zielvereinbarungen der Universität mit dem Land trotz manch schwieriger Rahmenbedingungen mitzutragen. Die Hochschulleitung muss sowohl die Verwaltung dafür gewinnen, die Wissenschaft bestmöglich zu unterstützen, als auch der Wissenschaft verdeutlichen, dass sie ohne eine gut funktionierende Verwaltung nicht arbeitsfähig wäre. Auch muss die Hochschulleitung sowohl einen Ausgleich zwischen den Fächern organisieren und dabei eine Gesamtidentität der Universität stiften.

### »Man kann als Universitätspräsident der Versuchung erliegen, zu sehr abzuheben.«

Insbesondere einige unserer Wissenschaftler haben nicht immer Verständnis dafür, dass heute auch die Universität als Gesamtkorporation – und nicht nur ein einzelnes Fachgebiet oder eine

bestimmte *academic community* – als Akteur fungiert und eigene Gesamtinteressen vertreten muss. Ich habe immer wieder mit Situationen zu tun, in denen die Verpflichtung des Einzelnen gegenüber seiner Universität und gegenüber grundsätzlichen Regeln und Usancen der Wissenschaft nicht hinreichend gewürdigt wird. Sei es der Kollege, der glaubt, er müsse in einem Forschungssemester nicht angemessen forschungsaktiv sein; sei es der Studierende, der sich bei einem Plagiat keiner Schuld bewusst ist; sei es der Dekan, der *partout* nicht verstehen will, warum die Universität Gleichstellungsmaßnahmen ergreift und Frauenförderung betreibt; sei es der Stabsstellenmitarbeiter, der aus falscher Eitelkeit nicht mit anderen Verwaltungsmitarbeitern kooperiert; sei es der Wissenschaftler, der nicht akzeptiert, dass die Tierschutzbeauftragte weisungsunabhängig ihre gesetzlich vorgesehene Aufgabe erfüllen muss. Es sind dies einige der Tücken, die das Bild meines Traumjobs ein wenig trüben.

### Versuchungen

Schließlich: Es gibt auch Gefahren für einen selbst. Man kann als Universitätspräsident der Versuchung erliegen, zu sehr abzuheben – manche Gazetten haben uns Präsidenten in Zeiten der Hochschulautonomie ja schon als die neuen „Sonnenkönige“ tituliert. Sicherlich ist dies übertrieben – aber es steckt vielleicht ein Körnchen Wahrheit darin ... Ich habe von vornherein vermeiden wollen, mich auf dem Kapitänsdeck der Hochschulleitung zu sehr vom Maschinenraum der Universität zu entfernen – es besteht durchaus die Gefahr, als Hochschulleiter, Cheflobbyist und oberster Funktionär der Universität das Gefühl für das, was von den Mitgliedern und Angehörigen der Universität wirklich gedacht wird, zu verlieren. Meine Strategie: Ich führe meine Professur weiter, um die Verankerung im Kerngeschäft der Universität nicht zu verlieren. Ich will trotz aller präsidialen Aufgaben meine Primäridentität als Wissenschaftler und Professor nicht aufgeben, zumal ich irgendwann von diesem Traumjob auf Zeit wieder in meinen eigentlichen Traumjob zurückwechseln werde.