

**Vom Wissenschaftler zum Manager? Möglichkeiten und Grenzen der  
Personalentwicklung im Wissenschaftsbereich  
Dr. Christina Reinhardt, Ruhr-Universität Bochum  
Speyerer Tag des Wissenschaftsmanagements 2005**

**I Die Wissenschaftlerin als Managerin: Momentaufnahmen aus der Ruhr-Universität Bochum im Oktober 2006**

Zu Beginn des Wintersemesters 2005/2006 richtet sich die Personalentwicklung mit einem neuen Angebot an die Professor/innen der RUB, das den Einstieg in eine strategische Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Bereich markiert: Professor/innen können sich bei den beiden Personalentwicklerinnen der RUB melden, wenn sie für sich gerne ein Coaching in Anspruch nehmen wollen. Die Personalentwicklerinnen nehmen die Anliegen der wissenschaftlichen Führungskräfte auf und vermitteln je nach Thema externe Coachs, die über ein halbes Jahr mit der Professorin exklusiv 1:1 arbeiten.<sup>1</sup>

Die Resonanz ist überwältigend: Ohne aufwendige Werbestrategie sind innerhalb von zwei Wochen alle 20 Plätze, die wir für das Programm vorgesehen haben, belegt und wir müssen eine Warteliste aufmachen.

Dies ist insofern überraschend, als das in den Monaten zuvor bei Diskussionen mit einzelnen Wissenschaftlerinnen vor allem Skepsis vorherrschte:

- Professor/innen verstünden sich gar nicht als Personal einer Hochschule und seien daher auch nicht durch die Personalentwicklung ansprechbar.
- Es wäre schwer vorstellbar, dass Kolleg/innen sich gegenüber einer anderen Angehörigen einer Hochschule mit einem Problem zu erkennen geben, für das sie Unterstützung suchen.
- Es sei darüber hinaus auch fraglich, ob dieses Angebot nicht vielmehr Ärger provoziere, weil damit Defizite unterstellt würden, die es durchaus an der ein oder anderen Stelle auch gebe, die aber auf keinen Fall öffentlich unterstellt werden dürften.

Diese Befürchtungen vermitteln ein bemerkenswertes Bild von dem Verhältnis, das wissenschaftliche Führungskräfte an Universitäten zu manchen Management- und Personalentwicklungsinstrumenten haben. Vor allem professionelle Beratungsformen wie Coaching oder Supervision haben offenbar bisher kaum Eingang gefunden in das Berufsfeld Wissenschaft.<sup>2</sup>

Ich will aus unseren Vorgesprächen mit jenen Professor/innen, die sich Unterstützung durch Coaching erbeten haben, ein paar Bemerkungen zitieren, die einen guten Einstieg in die Frage bilden, ob und wie Wissenschaftlerinnen Managementaufgaben wahrnehmen.

Eine Geschäftsführende Direktorin auf die Fragen, zu welchem Thema sie sich coachen lassen will: „Eigentlich geht es mir vor allem um das Thema der Arbeitsorganisation. Führung ist für mich kein Thema, ich bin hier zwar für ca. 60 Mitarbeiter verantwortlich, aber führen, das mach ich nicht.“

---

<sup>1</sup> Informationen zu dem Projekt gibt es auch im Internet: [www.uv.rub.de/propersonal/metis](http://www.uv.rub.de/propersonal/metis)

<sup>2</sup> Eine interessante Untersuchung hierzu stammt von Monika Klinkhammer: Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen. Theoretische, empirische und handlungsspezifische Aspekte, Wiesbaden 2004.

Eine Geisteswissenschaftlerin zum Thema der Arbeitsüberlastung: „Wenn ich hier meine Lehre ordentlich machen sollte und mit meiner Forschung gut vorankommen sollte – das wäre viel Arbeit aber es wäre zu schaffen, ich bin daran gewöhnt, hart zu arbeiten. Aber das was an Administrativem und sonstigen Aufgaben noch oben drauf kommt, ist objektiv nicht mehr zu schaffen.“

Ein Wirtschaftswissenschaftler: „Wie stehen fachlich in unserer Community unter einem enorm hohen Druck, der Konkurrenzdruck ist extrem, wir müssen ständig veröffentlichen, auf Tagungen präsent sein, auch international – und dann kommt jetzt auch noch die Hochschulleitung hier und macht uns Druck, das geht dann einfach nicht mehr.“

Eine Medizinerin, die ebenfalls eine große Abteilung leitet und noch andere Funktionen übernommen hat: „Ich bin Autodidaktin, ich hatte nicht mal einen großen Chef oder Mentor, von dem ich mir abgucken konnte, wie man einen Lehrstuhl managt und einen Laden mit 40 Leuten leitet.“

Und schließlich ein Prodekan, kurz vor der Übernahme des Dekanats in ein paar Monaten: „Wenn ich so weiter arbeite, sterbe ich.“

## **II Warum Professoren lieber Wissenschaftler als Manager sein wollen**

1. Aus Zeitgründen! Das klingt vielleicht banal, aber tatsächlich arbeiten die allermeisten Professoren an der Grenze ihrer Belastbarkeit. Das hat zu tun mit der Vielfältigkeit der Rollen und Rollenanforderungen, die dieser Beruf mit sich bringt: Forscher, Lehrer, Führungskraft, Betreuer des wissenschaftlichen Nachwuchses - dazu kommt die Notwendigkeit, früher oder später Aufgaben in der Selbstverwaltung übernehmen zu müssen und nicht zuletzt: Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hinzubekommen – interessanterweise auch für viele junge männliche Professoren ein Problem.
2. Weil sich Professorinnen in erster Linie auf ihre Fach-Community und nicht auf die Universität, an der sie gerade lehren, beziehen. Um als Forscherin anerkannt zu sein und zu bleiben ist das auch notwendig. Darüber hinaus bietet eine Universität ihren „Managern“ auch kein eindeutiges Unternehmensziel an, auf das sich alle beziehen müssen und für dessen Erreichen sie verantwortlich gemacht werden können.
3. Weil sie dafür nicht ausgebildet worden sind – ob eine Forscherin Management- und Führungskompetenz hat ist zuallererst eine Frage des Zufalls und auf den zweiten Blick oft auch eine Frage der fachspezifischen Sozialisation. Bis zu ersten Berufung arbeiten Nachwuchswissenschaftlerinnen an ihrer Karriere, indem sie vor allem forschen, veröffentlichen und in ihrer Community „netzwerken“. In dieser Phase wird (oder wurde bisher) auf andere Qualifikationen auch keinen Wert gelegt. Es gibt einige Hinweise darauf, dass sich dies zur Zeit ändert, wie z.B. die Neuregelung von Berufungsverfahren oder die Ausstattungen von Juniorprofessorinnen.

## **III Professorinnen können nicht alles sein**

Um eine Funktion auf Dauer gut ausfüllen zu können, braucht es realistische Anforderungen und ein unterstützendes Umfeld. Der Anspruch, als Professorin die vielen oben beschriebenen Rollen übernehmen zu müssen, ignoriert das. In den allermeisten Fakultäten sind die Anforderungen sehr hoch und der „support“ gleichzeitig gering bzw. hängt von Zufällen wie einer begnadeten Lehrstuhlsekretärin oder Geschäftsführerin ab.

Aus meiner Sicht gibt es zwei Möglichkeiten:

Entweder man macht die oder zumindest einige Wissenschaftlerinnen zu Managerinnen, oder man lässt die Wissenschaftlerinnen in Ruhe forschen und lehren und professionalisiert Leitung und Management an der Hochschule weitestgehend.

Damit aus Wissenschaftlern gute Wissenschaftsmanager werden, braucht es bestimmte Voraussetzungen:

- Sie müssten von ihren bisherigen Aufgaben in Forschung und Lehre freigestellt werden.
- Sie müssten bereit sein, die neuen Aufgaben für einen längeren Zeitraum zu übernehmen.
- Sie bräuchten einen direkten professionellen Support für die Administration und sie bräuchten die Möglichkeit, sich selbst fortzubilden, auszutauschen und ihre Arbeit zu reflektieren.
- Sie sollten nur dann für eine solche Funktion ausgewählt werden, wenn auf Grund ihrer bisherigen Arbeit in der Fakultät davon auszugehen ist, dass sie eine gewisse Begabung für die Managementtätigkeit mitbringen.

Wenn es gelänge, diese Bedingungen zu schaffen, stellt sich dennoch die Frage, was dies für die wissenschaftliche Perspektive der potentiellen Wissenschaftsmanagerinnen bedeuten würde. Selbst wenn man Anreize schaffen würde, bestehen aus meiner Sicht gewisse Zweifel daran, ob man einen Wissenschaftler, der jahrelang zum Teil unter prekären Bedingungen seine Forschungsinteressen verfolgt hat, mit ein paar finanziellen Vergünstigungen von seiner bisherigen Arbeit „weglocken“ kann.

Über die Professionalisierung von Leitungs- und Managementaufgaben an Hochschulen wird nun schon seit einiger Zeit kontrovers diskutiert. Kontrovers unter anderem deshalb, weil befürchtet wird, dass mit der Aufgabe des Prinzips der Selbstverwaltung ein wichtiges Charakteristikum der Universität verloren geht. Diese Befürchtung ist meines Erachtens auch berechtigt, dennoch stellt sich die Frage, ob der Charakter der Hochschule als Gruppenuniversität nicht ohnehin der Vergangenheit angehört. Möglicherweise ist die Funktionsweise der Selbstverwaltung den aktuellen Rahmenbedingungen nicht mehr angemessen.

Wenn man das Management einer Hochschule professionalisiert in dem Sinn, dass diese Aufgaben von Personen wahrgenommen werden, die genau dafür ausgebildet sind und entsprechende Berufserfahrung haben – was ein entscheidender Vorteil dieses Modells ist! -, kommt man auch nicht umhin, ihnen für die Administration genügend personelle Unterstützung zu überlassen und ihnen ein Umfeld zu schaffen, dass professionelle Arbeit auch ermöglicht.

Wie auch immer das Wissenschaftsmanagement personell und organisatorisch in Zukunft aussehen kann - welche Rolle kann Personalentwicklung dabei übernehmen?

Gleichgültig, ob Wissenschaftlerinnen gute Wissenschaftsmanagerinnen werden sollen oder ob Leitungsfunktionen von professionellen Managern wahrgenommen werden sollen, Personalentwicklung könnte dann unterstützend wirken bei den Auswahlverfahren, bei der Fortbildung der Wissenschaftsmanager/innen sowie beispielsweise bei der Vermittlung von externen Trainern und Coachs für Einzelberatungen oder Teamentwicklungsprozessen.

Grundsätzlich wäre es wünschenswert, wenn Professorinnen nicht weiterhin das Image des „Tausendsassas“ pflegen müssten, sondern sich aktiv und undogmatisch in eine Auseinandersetzung einbringen könnten, wie die Aufgaben, die innerhalb einer Hochschule zu erledigen sind, realistisch, gerecht und nachhaltig verteilt werden sollten.