

# Führung radikal neu denken

Wissenschaftseinrichtungen ringen darum, sich das Label „exzellent“ anzuheften. Das erhöht ihr Renommee und den Zugang zu Fördertöpfen. Doch um dauerhaft herausragend zu sein, ist muss sich die Führungskultur radikal ändern. Sieben Wissenschaftlerinnen unter der Federführung von Prof. Dr. Ulrike Beisiegel haben zehn Empfehlungen erarbeitet, wie der Weg zu einer integrativen, transparenten und partizipativen Führungskultur etabliert werden kann

**W**issenschaftliche Einrichtungen tragen mit ihrem gebündelten Wissen und ihrer methodischen Vielfalt zum geistigen und kulturellen Reichtum der Gesellschaft und ihrer Weiterentwicklung bei. Dabei werden nicht nur in ihren Kernfeldern von Forschung und Lehre zahlreiche Anforderungen an die wissenschaftlichen Einrichtungen gestellt, sondern ihre weiteren Aktivitäten umfassen auch Transfer, Internationalisierung, Marketing, Diversitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement sowie Fundraising. Sie können in ihrem Wirken auf unterschiedliche Erfahrungen und Perspektiven bauen. Um kraftvoll und überzeugend in einem komplexen und dynamischen Umfeld zu agieren, bedürfen sie einer integrativen, transparenten und partizipativen Führungskultur. Dazu gehören nicht nur Entscheidungsfähigkeit, sondern auch die Herstellung von Transparenz und die Vermeidung von Machtmissbrauch. Nur dann sind wissenschaftliche Einrichtungen attraktive Arbeitgeber. Die Transparenz schafft auch das notwendige Vertrauen für die gesellschaftliche Akzeptanz von Wissenschaft. Das Erstarken und die steigende Anzahl autokratischer Systeme sind mit zunehmenden Bedrohungen der Wissenschaft verbunden, und es erscheint daher geboten, sich ihrer Stärken zu vergewissern.

Die folgenden zehn Empfehlungen zur Führungskultur nennen die besonderen Bedarfe und Ansprüche, die sich an die Leitung wissenschaftlicher Einrichtungen knüpfen, und sollten besonders bei der Auswahl von Führungspersönlichkeiten berücksichtigt werden.

## 1. Weisungsbefugnis von Führungspersonen

Eine Führungspersönlichkeit in einer wissenschaftlichen Einrichtung sollte ihre Gestaltungskraft und Wei-

sungsbefugnis zur positiven Weiterentwicklung der Einrichtung und zum Wohle ihrer Mitglieder einsetzen. Dazu ist eine Vergewisserung über unterschiedliche Perspektiven und Bedarfe ihrer Mitglieder ebenso notwendig wie maximale Transparenz in allen Prozessen.

## 2. Fachliche und persönliche Autorität

Eine Führungspersönlichkeit sollte auf Grund ihrer fachlichen Leistungen und ihres souveränen und fairen

### Die Autorinnen

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrike Beisiegel (i. R.), ehem. Präsidentin der Universität Göttingen

Prof. Dr. rer. nat. Anja Katrin Boßerhoff, Institut für Biochemie, Lehrstuhl Biochemie und Molekulare Medizin, Friedrich-Alexander-Universität (FAU) Erlangen-Nürnberg

Prof. Dr. Simone Fulda, ehem. Präsidentin der Universität Kiel

Prof. (i. R.) Dr. Katharina Kohse-Höinghaus, Fakultät Chemie, Universität Bielefeld

Prof. Dr. Dr. h.c. Karin Lichte, ehem. Direktorin des Alfred-Wegener-Instituts, Helmholtz-Zentrum für Polar- und Meeresforschung

Andrea Martin, CTO Ecosystem & Associations DACH, AI Advisory Board Member of the Free State of Bavaria – IBM Distinguished Engineer

Prof. Dr. Dr. h.c. Dorothea Wagner, Seniorprofessorin am Karlsruher Institut für Technologie (KIT), Institut für Theoretische Informatik



Zusammenarbeit wird durch Regeln bestimmt, die offen kommuniziert und eingehalten werden.

## 9. Kommunikation

Führungspersönlichkeiten sind verantwortlich für die Kommunikationsstrukturen und die Kommunikationskultur ihrer Institution. Das Funktionieren einer Organisation beruht auf einer offenen und ehrlichen internen Kommunikation, die die notwendige Transparenz erzeugt. Die Reputation einer Wissenschaftseinrichtung wird auch durch eine gute Kommunikation nach außen bestimmt.

## 10. Verantwortung und Corporate Identity

Führungspersönlichkeiten haben eine besondere Verantwortung für ihre Einrichtungen und ihre Mitglieder. Ihr Anspruch sollte es sein, Vorbilder für Mitarbeitende und den wissenschaftlichen Nachwuchs zu sein und mit ihrem Handeln Orientierung zu geben. Ihr Engagement und ihre Verbundenheit mit der Institution sind prägend für die Corporate Identity.

## Diskutieren Sie mit!

Das Thesenpapier „Führungskultur in der Wissenschaft“ basiert auf verschiedenen Gesprächsrunden, die die Autorinnen mit Führungskräften aus Wissenschaft und Wirtschaft geführt haben. Sie betrachten ihr Papier als Auftakt, um eine weiterführende Diskussion und einen Veränderungsprozess im Wissenschaftssystem anzustoßen. **Diskutieren Sie mit, senden Sie Ihre Meinungen, Erfahrungen und Vorschläge an Prof. Dr. Ulrike Beisiegel: [ulrike.beisiegel@gwdg.de](mailto:ulrike.beisiegel@gwdg.de)**

## Zum Weiterlesen:

Für Gleichstellung in der Wissenschaft zu sorgen, ist eine zentrale Aufgabe von Führungsverantwortlichen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Doch es gibt nach wie vor vielfältige, vor allem strukturell bedingte Barrieren, die den Aufstieg von Frauen im Wissenschaftssystem behindern. Im **DUZ-Sonderteil „Gläserne Decke“** stellen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aus der Wissenschaft dar, was getan werden muss, um eine Kehrtwende herbeizuführen. Hier geht es zum direkten *Download*. //

Anzeige



---

wissenschaftskarriere.duz.de

---

## Das Karriereportal für Wissenschaft, Forschung und Management

ist Bestandteil des online-Angebotes von [www.duz.de](http://www.duz.de). Es richtet sich an alle, die sich für die Arbeitsbedingungen und Karriereentwicklung in Wissenschaft und Hochschule interessieren. Es bietet Arbeitgeber\*innen aus wissenschaftsnahen Einrichtungen und Unternehmen ein qualitativ hochwertiges Umfeld, um ihre Strategien, Maßnahmen und Modelle rund um Personalmanagement und -entwicklung vorzustellen und das Interesse von Stellensuchenden auf sich zu lenken. (Stellen-)Ausschreibungen auf [wissenschaftskarriere.duz.de](http://wissenschaftskarriere.duz.de) garantieren Auftraggeber\*innen eine hohe Sichtbarkeit bei hoch umwobenen Spitzenforscher\*innen, Nachwuchswissenschaftler\*innen und Seitenwechsler\*innen.

Kontakt:

DUZ Anzeigenteam  
[anzeigen\(at\)duz.de](mailto:anzeigen(at)duz.de)

Tel.: +49 (0) 170 28 69 760

Unsere Mediadaten finden Sie hier:

