

Autorin:
Hanne Bestvater

Titel:
**Rezension: „Führen in Hochschulen.
Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis.“
von Luzia Truniger (Hg.) (2017).**

Erschienen in:

Zeitschrift:	Das Hochschulwesen (HSW)
Erscheinungsjahr:	2018
Ausgabe:	1+2
Jahrgang:	66
Seiten:	54-55
ISSN:	0018-2974
Verlag:	UniversitätsVerlagWebler
Ort:	Bielefeld

Impressum/Verlagsanschrift: UniversitätsVerlagWebler, Bündler Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld

Copyright: Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Für weitere Informationen

- zu unserem Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer Zeitschrift,
- zum Erwerb eines Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines Artikels,
- zu den Autorenhinweisen



oder sonstigen Fragen besuchen Sie unsere Website: www.universitaetsverlagwebler.de

oder wenden Sie sich direkt an uns: E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Telefon: 0521/ 923 610-12

UniversitätsVerlagWebler – Der Fachverlag für Hochschulthemen



*Truniger, Luzia (Hg.) (2017):
Führen in Hochschulen. Anregungen und
Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis.*
Wiesbaden: Springer,
ISBN 978-3-658-16165-1,
298 Seiten, 39.99 Euro

Die Herausgeberin führt ihre Leser und Leserinnen multiperspektivisch mit Blick auf die Umwelt einer Hochschule, die Hochschule selbst und die Person von Führungskräften durch das Thema „Führen in Hochschulen“. Sie bietet in kompakter Form „ausgewählte theorie- und forschungsbasierte Annäherung wie auch praxisbezogene Reflexionen zur Führung in Hochschulen“ (S. XIII). Der Band will Impulse für das Führungshandeln geben.

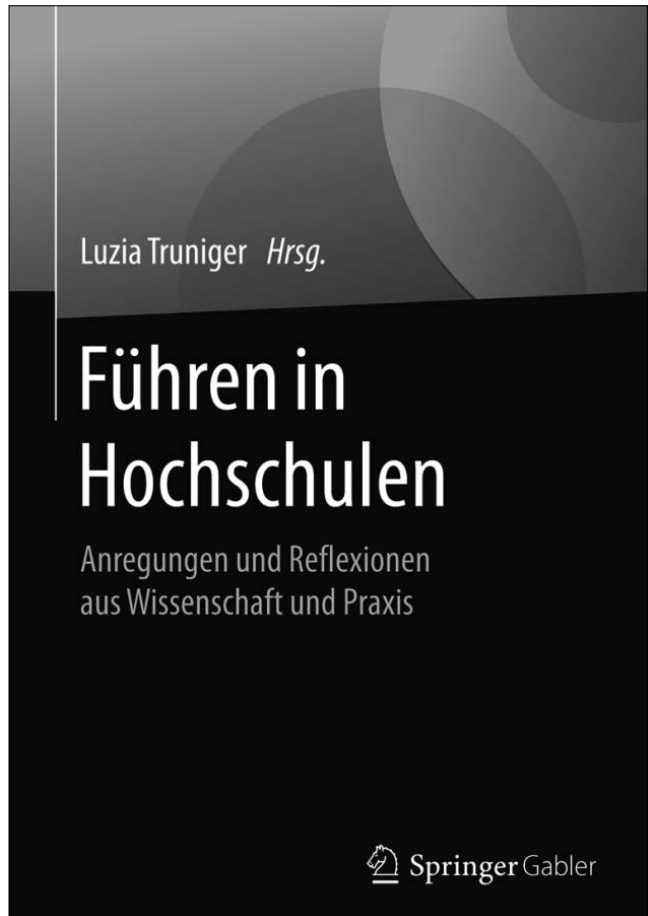
Im rahmenden Einleitungskapitel erläutert Truniger Ziel und Aufbau des Buchs und stellt alle Beiträge vor. Kurzportraits informieren über die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Leitungskräfte aus Universitären Hochschulen und Fachhochschulen (FH) des deutschsprachigen Raums sowie Organisationsberater und -beraterinnen die zu den vier Hauptteilen des Buches beitragen.

Die Grobgliederung des Buchs in die vier Themen „Entwicklungslinien und Trends“, „Theorie- und forschungsbasierte Annäherungen aus unterschiedlichen Perspektiven“, „Reflexionen und Einblicke in die Praxis der Führung“ sowie „Einschätzungen und Impulse aus der Hochschulberatung“ verweist auf die Grundüberzeugung der Herausgeberin in Bezug auf wünschenswerte multiperspektivische Führung in Hochschulen: erfolgreiches Führen von und an Hochschulen bedeutet nicht nur den Interaktionsprozess zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden in den Blick zu nehmen sondern auch den organisationalen Kontext zu berücksichtigen. Truniger verweist dabei auf Führungstheorien und -Konzepte, die an der Columbia Business School von Pietersen bzw. an der Harvard Graduate School von Bolman und Gallos gelehrt werden. Mehrperspektivität bedeutet demnach, dass Führungskräfte die drei Perspektiven „leading the organization, leading others und leading yourself“ verschränken (S. XVI). Als eine hierfür erfolgskritische Kompetenz der Führungskräfte wird das Reframing hervorgehoben, mit dem sie basierend auf einer Vielfalt von Deutungsmustern Konflikte oder konkurrierende Anforderungen deuten und bewerten.

Spiralförmig wenden sich die folgenden Teile des Buchs immer tiefer in das Thema hinein, nähern sich dabei dem praktischen Handeln der Führungspersonen und beschreiben schließlich, was Organisationsberater und -beraterinnen dazu beitragen können.

Im 1. Teil, „Entwicklungslinien und Trends“, skizziert Haering zunächst ein „Bühnenbild“ aus den „Hochschulpolitischen Trends in Europa“ (S. 5), vor dem sich die Veränderungs- und Anpassungsprozesse der Hochschulen abspielen.

Knapp beschreibt Truniger im zweiten Beitrag, „Schlaglichter auf Entwicklungen und Differenzierungsprozesse in Hochschulen“, die gesellschaftlichen Entwicklungen, die als Treiber von Hochschulreformen in der Literatur



aufgearbeitet sind. Sie führt auf, welche konkreten Folgen Hochschulreformen für Führungshandeln haben. Auf der Basis ihrer langjährigen Erfahrungen ist sie überzeugt, dass Hochschulleitungstätigkeit vor allen Dingen „Vermittlungsarbeit, Kommunikationskompetenz und Ambiguitätstoleranz erfordert“ (S. 26).

Die acht Beiträge des 2. Teils leisten „theorie- und forschungsbasierte Annäherungen aus unterschiedlichen Perspektiven“. Drei der Beiträge gehen explizit auf konkrete Führungskonzepte ein: Schmid, Knipfere und Peus berichten über ihre Untersuchungen zur Wirksamkeit von Führungshandeln in Forschungsteams.

Sie halten den Ansatz der transformationalen Führung für besonders geeignet. Transformationale Führungskräfte kommunizieren klare Visionen, berücksichtigen die Individualität der Mitarbeitenden und sind wertorientierte Vorbilder. Dieser Stil unterstütze Mitarbeitende bei innovativem Denken, denn Prozesse zu hinterfragen sei in der Wissenschaft die entscheidende Fähigkeit.

Furtner, Maran und Sachse sprechen sich für „Empowering Leadership (ermächtigende Führung)“ aus. Dieser Ansatz fördere angesichts des hohen Grades an struktureller Autonomie in Hochschulen Kreativität und Innovation. Führungskräfte sollten dazu zunächst „Self-Leadership-Fähigkeiten“ erwerben, bevor sie in der Gesamtorganisation eine „Self-Leadership-Kultur“ anstoßen.

Graf untersucht detailliert, was unter Selbstmanagement-Kompetenz zu verstehen ist. Sie entwickelt ein Modell mit den drei zentralen Kompetenzbausteinen „Selbstverantwortung, Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung“.

Dieses soll Führungskräften dazu verhelfen „die eigene Leistungsfähigkeit und -bereitschaft gezielt und konsequent zu stärken sowie Wohlbefinden und Balance im Leben ermöglichen“ (S. 175). Sie erwähnt explizit das spezielle Spannungsfeld im dem sich Führungskräfte an Schweizer FHs bewegen, die sich im vierfachen Leistungsauftrag der FHs bewähren müssen (Ausbildung, anwendungsorientierte Forschung & Entwicklung, Weiterbildung sowie Dienstleistungen für Dritte).

Im 3. Teil, „Reflexionen und Einblicke in die Praxis“, kommen Führungspersonen aus Hochschulen zu Wort. Für am Schweizer System Interessierte oder an Fachhochschulen Tätige ist der vergleichende Beitrag von Böckelmann besonders informativ. Böckelmann greift Trunigers Thema von der Verknüpfung der Struktur einer Hochschule und konkretem Führungshandeln auf. Dafür vergleicht sie deutsche und Schweizer Steuerungs- und Organisationsformen. Konkret auf FHs bezogen arbeitet sie heraus, was die „Systemunterschiede für die Führung einer Hochschule“ bedeuten. Zwar müssten Führungskräfte in beiden Systemen Spannungsverhältnisse ausbalancieren, aber im Schweizer System sieht sie mehr Gestaltungsspielraum für Hochschulen und ihre Führungskräfte. Um diese auch nutzen zu können, müssten Führungskräfte an Schweizer FHs sich verstärkt um finanzielle Steuerung kümmern und professionelles Personalmanagement betreiben.

Für Lesende, die die angekündigten konkreten Impulse für Führungshandeln suchen, mag der Beitrag von Fritze lesenswert sein. Er gibt mit einem Fallbeispiel Einblick in ihre Strategie der Selbststeuerung mit dem Format der kollegialen Beratung. Sie betont, wie bedeutsam Raum und Zeit für (Selbst-)Reflexion ist, um so die „kreative Kultur der Zusammenarbeit“ zu erreichen.

Im 4. Teil, „Einschätzungen und Impulse aus der Hochschulberatung“, kommen Berater und Beraterinnen zum Zuge. Der österreichische Beitrag von Widmann und Kessens zeigt, wie externe Beratung Führungskräfte darin unterstützen kann, die herausfordernde Rollenvielfalt an Hochschulen auszubalancieren. Dabei werden insb. Einzel- Teamcoaching, Moderation, Modelllernen und Feedback als Beratungsinterventionen beschrieben. Mit dem Know-how und Durchhaltevermögen ihrer langjährigen Erfahrung als Direktorin einer FH hat Truniger den Band sorgfältig und umsichtig komponiert.

Die Aufsätze ähneln sich im Aufbau. Alle bieten eine Zusammenfassung zu Beginn, häufig ein Fazit am Schluss sowie informative Visualisierungen der Inhalte.

Inhaltlich lassen sich die Beiträge aufeinander beziehen, auch wenn unterschiedliche Terminologien verwendet werden. Sowohl die explizit formulierten als auch die impliziten Konzepte von Führung harmonisieren mit den von der Herausgeberin zu Beginn favorisierten Führungskonzepten.

Mehrere Autoren und Autorinnen sehen, wie Truniger, die „Vermittlungsarbeit“ als den Kern von Hochschulleitung. Hanft formuliert es so: „Die Krux eines letztlich erfolgreichen Reformprozesses besteht darin, mit Empathie, Ambiguitätstoleranz und Überzeugungskraft die Interessen der Akteure und der Organisation in Einklang zu bringen“ (S. 65).

Das Buch veranschaulicht, wie verschieden sich die Situation von Führungskräften an Hochschulen darstellen kann, geprägt von der eigenen wissenschaftlichen Disziplin, dem Hochschultyp oder dem nationalen tertiären Bildungssystem. Beiträge wie der von Böckelmann oder Truniger bringen einen besonderen Nutzen für Führungskräfte. Denn der Vergleich von Hochschulsystemen aus verschiedenen Ländern mit den je spezifischen gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen zeigt, welche Handlungsoptionen es zusätzlich gibt.

Der im Geleitwort von Sabine Maasen angesprochene Nutzen sowohl für interessierte Novizen als auch gestandene Führungskräfte lässt sich für Letztere sicher bestätigen. Der Ertrag des Buches ergibt sich aus schlüssigen Darstellungen, interessanten Bündelungen und, wie versprochen, Erfahrungsberichten als Reflexionsanlässe. Wünschenswert wäre ein Kapitel, welches die impliziten und expliziten Führungsansätze oder -konzepte systematisiert und mit der aktuellen Diskussion um Führungstheorien verbindet. Eine systematische Einordnung und Rahmung kann das Verständnis von angewendeten Führungskonzepten verbessern und weitere Perspektiven auf Führungshandeln eröffnen.

■ **Hanne Bestvater**, MSc., Studienkoordinatorin, Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz (HSA FHNW), E-Mail: hanne.bestvater@fhnw.ch

Für weitere Informationen zu unserem Zeitschriftenangebot, zum Abonnement einer Zeitschrift, zum Erwerb eines Einzelheftes, zum Erwerb eines anderen Verlagsproduktes, zur Einreichung eines Artikels, zu den Autorenhinweisen oder sonstigen Fragen, besuchen Sie unsere Website www.universitaetsverlagwebler.de oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Telefon: 0521/ 923 610-12

Fax: 0521/ 923 610-22

Postanschrift:

UniversitätsVerlagWebler, Bündler Straße 1-3, 33613 Bielefeld