

Führung in der Wissenschaft

Kompetenzerweiterung, Qualifikation und Vernetzung für weibliche Führungskräfte an Hochschulen



Autorin: Alexandra Busch

Das Modellprojekt „think leadership & act“ ermöglicht nachhaltig wirksame Entwicklungsprozesse

Karrieren in der Wissenschaft bauten bis vor wenigen Jahren wesentlich auf system-internen Qualifikationsleistungen wie Promotion und Habilitation auf. Sozial- und Führungskompetenzen spielten in Berufungsverfahren hingegen nur eine untergeordnete Rolle. Nun haben die Universitäten den Mangel erkannt und das Thema „Führung in der Wissenschaft“ auch und gerade für Frauen auf die Agenda gesetzt. Kein Wunder, denn Frauen sind in den Führungspositionen der Wissenschaft nach wie vor deutlich unterrepräsentiert.

Frauen auf dem langen Marsch durch die Institution

Traditionsbewusste Institutionen und komplexe Systeme brauchen für sichtbar und spürbar werdende Veränderungen oft deutlich länger als gewünscht: Trotz vieler struktureller Veränderungen, ermutigender persönliche Beispiele und beständig weiter steigender Studentinnen-, Absolventinnen- und Promovendinnenzahlen sind deshalb nach wie vor nicht einmal ein Fünftel aller Professoren-Stellen weiblich besetzt, und der Anteil der Rektorinnen und Präsidentinnen liegt weiterhin bei unter 10 %.

Bis der Frauenanteil in wissenschaftlichen Führungspositionen die magische 30 %-Marke überschritten hat, werden Professorinnen (insbesondere in den MINT-Fächern), Dekaninnen, Institutsdirektorinnen und Hochschulpräsidentinnen aus Sicht des Systems weiterhin als „Newcomerinnen“ betrachtet und bei Bedarf als „Exotinnen“ behandelt werden. Den selbstbewussten Umgang mit den Ausschlussmechanismen, die diesen Zuweisungen zugrunde liegen, lernen Frauen am besten von erfahrenen weiblichen und männlichen Mentoren und Vorbildern. Außerdem ist ein über die Grenzen der Universität hinaus breit aufgestelltes Netzwerk hilfreich, um aktive Positionierung, Konfliktstärke und Freude an Konkurrenzkämpfen zu entwickeln.

Weder die individuelle ‚weibliche‘ noch die habituell gepflegte ‚wissenschaftliche‘ Bescheidenheit ebnet Frauen den Weg in die Rektorate: Eine Frau, die in der Wissenschaft in Führung gehen will, sollte ganz genau wissen, was sie (bewegen) will und auf den Punkt formulieren können, was sie kann. Sie sollte keine Scheu davor haben, nicht nur als Wissenschaftlerin, sondern auch als Führungskraft ein Profil mit Ecken und Kanten zu zeigen und unmissverständliche Kompetenzsignale zu setzen. Durchsetzungsvermögen, Hartnäckigkeit und ein gut gefüllter Rhetorik- und Strategiekoffer helfen bei der Bewältigung größerer Herausforderungen in Berufungskommissionen, Senat und Fakultätskonferenz. Außerdem erforderlich: Schlagfertigkeit und möglichst viel Humor. Der trägt erfahrungsgemäß u. a. zu einem angemessenen, d. h. eher gelangweilt als betroffenen Umgang mit den immer gleichen dummen Quotenfragen bei.

Kontakt

Alexandra Busch

Systemische Beraterin und
Führungskräftecoach
Expertin für das Thema „Führung in
der Wissenschaft“, Mitglied des Lei-
tungsteams „think leadership & act“
E-Mail: busch@alexandra-busch.de
Web: www.alexandra-busch.de

Führung lernen, Führung leben ...

Heute sind viele Frauen bereit und in der Lage, an deutschen Hochschulen auf allen Ebenen Führungsverantwortung zu übernehmen und ihren Beitrag dazu zu leisten, den „gender gap“ in der Wissenschaft zu verringern. Unterstützt werden sie dabei von ganzheitlichen, nachhaltig wirksamen Fortbildungsprogrammen wie „think leadership & act“: Die Reflektion der eigenen Visionen, Zielsetzungen und Führungswerte geht mit einer Schärfung des (Führungs-)Profils einher, sorgt für Rollenklarheit, ermöglicht eine zielgerichtete, individuelle Repertoireerweiterung und stärkt die Souveränität. Die Auseinandersetzung mit den impliziten und expliziten Führungsanforderungen des Hochleistungssystem Wissenschaft basiert auf der Analyse der am Arbeitsplatz Universität herrschenden Regeln, Rituale, Ausschlussmechanismen und bevorzugten Kommunikationsweisen.

Sensibilisiert für die Unterschiede zwischen ‚männlich‘ und ‚weiblich‘ geprägten Milieus, Führungs- und Kommunikationsstilen können Frauen mit Führungsambitionen ...

1. ... erkennen, welche Traditionen für das eigene Handeln, die Selbstpositionierung und Kommunikation relevant sind.
2. ... können sie selbst entscheiden, welche Positionierungs- und Durchsetzungsstrategien sie von ihren männlichen Kollegen und Vorgesetzten lernen und übernehmen und wann und wo sie eigene, ‚weibliche‘ Akzente setzen möchten.

Die Absolventinnen von „think leadership & act“ haben einen zu ihren Rollenanforderungen passenden Führungsstil gefunden, pflegen einen aktiven Umgang mit männlichen und weiblichen Konkurrenten, beherrschen unterschiedliche Strategien der Mitarbeiterführung, geben wertschätzendes Feedback und üben konstruktiv Kritik. Sie sind mit allen für das Management größerer Projekte notwendigen Tools vertraut, kennen und können alle wichtigen Methoden der Konfliktprävention und Konfliktlösung im Hochschulkontext anwenden. Die Bielefelder Professorin Friederike Eyssel hat von der Teilnahme langfristig profitiert: „Denkanstöße und Anregungen, die Lust machen, sich mit der eigenen Rolle als Führungskraft konstruktiv auseinanderzusetzen und diese weiter zu entwickeln. Aus einer systemischen Perspektive heraus ein System zu verändern ist nicht immer leicht, aber mit Leichtigkeit möglich. Uneingeschränkt empfehlenswert!“ Und ihre Kollegin Elizabeth von Hauff, mittlerweile Professorin an der Universität Amsterdam, resümiert: „Ich nehme heute die Führungsrolle aktiver wahr und gestalte sie bewusst. Es ist zu einer Professionalisierung meiner Arbeit gekommen und zu einer bewusst erlebten Souveränität. Der Umgang mit Mitarbeitern fällt mir viel leichter, und mit Irritationen gehe ich heute gelassener um. Im Laufe eines Jahres erzielte Lernerfolge wie diese sind nicht nur Zeugnisse individueller Weiterentwicklung. Sie tragen auch dazu bei, dass unser Bild und unser Erleben von Führung in der Wissenschaft sich ausdifferenziert und vielfältiger wird und das Reservoir ansprechender Vorbilder für junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sich weiter füllt.“

“
”

Die eigene Wirkung lebt fort im Handeln der Anderen.

G.W. Leibniz

Was Hochschulen tun können, um noch mehr Frauen in wissenschaftlichen Führungspositionen zu etablieren:

- Die bereits begonnene Veränderung der Rahmenbedingungen wissenschaftlicher Karrieren konsequent vorantreiben, also u. a. weiter an der konkreten Verbesserung der Vereinbarkeit von Karriere- und Familienplanung für Frauen und Männer arbeiten.
- Für eine fortlaufende explizite Thematisierung ‚männlich‘ geprägter Führungskulturen und ‚männlicher‘ Führungs-Prototypen in der Wissenschaft sorgen.
- Personalentwicklungskonzepte noch stärker auf die Kernanforderungen moderner Führung (die Realisierung von Chancengleichheit, Change- und Diversity-Management) zuschneiden.
- Eine praxis- und leitbildorientierte Führungs-Lernkultur etablieren, deren erklärtes Ziel es ist, dass Männer von Frauen und Frauen von Männern lernen.

„think leadership & act“

... ist ein ganzheitlich orientiertes, auf Nachhaltigkeit abzielendes, modulares Fortbildungsprogramm für (Nachwuchs-)Wissenschaftlerinnen.

Entwickelt von Alexandra Busch, Christina Krohn und Christiane Rasper wurde aus dem ostwestfälischen Modell- innerhalb weniger Jahre ein überregional wirksames Erfolgsprojekt. In Kooperation mit sechs Universitäten haben seit 2009 mehr als 150 Wissenschaftlerinnen daran teilgenommen.

www.think-leadership-and-act.de