

# Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

vom DONNERSTAG, den 19. MAI 2016  
POLITIK

## Gescheitert bei Rektorwahlen

*Warum nicht jeder, der dazu fähig wäre, die Führung einer Universität übernehmen und die entscheidenden Gremien überzeugen kann.*

Über Scheitern in der Karriere spricht man ungern oder sprach man nicht. Der Diskurs zur „Kultur des Scheiterns“ ist erst in jüngerer Zeit gesellschaftsfähig geworden, seitdem wir zu lernen beginnen, dass ein einmal oder gar mehrfach Gescheiterter am Personal- und Unternehmermarkt in seiner Bewertung auch dazugewinnen kann. Wer in der Praxis gelernt hat zu verstehen, warum er in der Mission eines von ihm geleiteten Unternehmens erfolglos blieb, weiß zukünftig besser, wie man Entscheidungen mit größerem Erfolg durchsetzt. Das gilt besonders für die vielen Gescheiterten, die sich haben anstecken lassen, ein Start-up-Unternehmen zu gründen, das diesen Versuch nicht überlebte.

Ich habe mein Unternehmergehen 1993 nicht ganz freiwillig beendet. Damals führte eine Krise im europäischen Währungssystem dazu, dass 80 Prozent meiner Kunden aus Furcht vor dem Zusammenbruch ihrer Auslandsmärkte ihre Aufträge stornierten, was mich wiederum nötigte, die Zahl von etwa vierzig Mitarbeitern der von mir gegründeten Firma auf acht abbauen zu müssen. Das war äußerst anstrengend und menschlich belastend, so dass ich den mich termingerecht ereilenden Ruf, wissenschaftlicher und Generaldirektor eines europäischen Instituts mit Sitz in Spanien zu werden, als persönlichen Glücksfall empfand und diesen Ruf gerne annahm und damit meine zweite Karriere als angestellter Manager begann. Nach dieser seinerzeit bedeutsamen internationalen Funktion wechselte ich 1998 in die Aufgabe des wissenschaftlichen Geschäftsführers von Österreichs größter angewandter Forschungsorganisation, dem heute sogenannten Austrian Institute of Technology.

Ich darf mir anhand der vorzeigbaren Ergebnisse einbilden, diese Einrichtung erfolgreich geleitet zu haben, bis 2003 aufgrund eines politischen Eingriffs diesem Abschnitt meiner professionellen Angestelltenkarriere ein willkürliches Ende gesetzt wurde. Offen gestanden, habe ich mich bis heute nicht mehr von diesem objektiv und subjektiv existenzbedrohenden Eingriff richtig erholt, zumal ich mit 56 Jahren für die Wirtschaft altersbedingt nicht mehr attraktiv war. Nach einem Regierungs- und damit Machtwechsel werden die Spitzenbesetzungen in staatsnahen Organisationen ausgetauscht. In Österreich geschieht das weit unmittelbarer, als ich das in anderen europäischen Ländern beobachten und erleben konnte.

Was überlegt man sich in so einer Situation als erfahrener, unabhängiger Wissens- und Wissenschaftsmanager? Relativ häufig finden sich Ausschreibungen zu Positionen im Universitätsbereich, konkret für die Besetzung eines Rektoren- beziehungsweise Präsidentenpostens an einer Universität. Zwei erste Probeläufe an der TU Wien und an der Universität Konstanz hatte ich ja schon früher hinter mir, und so war ich frohen Mutes, als ich mich zunächst an meinem zum Lebensmittelpunkt gewordenen Heimatort Wien an zwei Universitäten, der sogenannten Hauptuniversität wie zweitens an der heute sogenannten Universität für natürliche Ressourcen und Lebenswissenschaften, mit zunächst besten Erfolgsaussichten und Vorschusslorbeeren ins Rennen begab.

Damit begann meine neue Karriere als Sammler von Erfahrungen in der Personal- und Führungspolitik von Universitäten, vornehmlich in Österreich. Die Frage ist, warum ich es über eine Dekade unablässig versucht habe, Rektor zu werden und ob ich nicht viel früher diese erfolglosen Versuche hätte einstellen sollen. Der erste Grund es nicht aufzugeben war, dass mich eine solche Rolle, die ich als eine logische Fortführung meiner bis dahin problemfreien Laufbahn im wissenschaftlichen Umfeld sah, außerordentlich gereizt hat. Der zweite Grund: Ich war überzeugt, dass ich mit meinem Profil, das sich nicht aus einer universitären Beamtenlaufbahn ableitete, wie auch mit meinen internationalen Führungserfahrungen aus fünf Ländern ein Potential für einen Veränderungsschub hätte anbieten können, das in der Form kaum ein Mitbewerber nachzuweisen in der Lage war. Der dritte Grund war schlicht, dass ich für eine weitere Dekade eine Einkommensbasis benötigte.

Bis zu den 2008 im Alter von 61 Jahren aufgegebenen Anläufen und bis heute haben mich Fragen der inneruniversitären Politik, wie auch die Universitätspolitik generell vor allem hinsichtlich der Personal- und Führungsqualitäten interessiert, ich habe mich also zunehmend zum Insider gewandelt, der im Zentrum der Geschehen Einsichten gewinnen wollte, wie Spitzenbesetzungen an Universitäten ablaufen.

Bei diesen Versuchen hatte ich einen Berater: den früheren und leider zu früh verstorbenen Präsidenten der Deutschen Rektorenkonferenz, Klaus Landfried, mit dem ich, selbst noch Unternehmer, zu dessen Zeiten als Rektor in Kaiserslautern einen freundschaftlichen Austausch zu universitätspolitischen Fragen pflegte. Er war vereinbarungsgemäß nie mein Vermittler für eine Position, sehr wohl aber ein Coach, mit dem ich offen über meine Erfahrungen sprechen konnte. Wer ihn kannte, wird bestätigen können, dass er, der seine eigenen Kollegen und deren Fähigkeiten höchst kritisch beurteilte, vor allem die Frage von deren Befähigung, eine so komplexe Organisation wie eine Universität leiten zu können, in vielen Fällen in Frage stellte, was er mir nicht zuletzt in einer Korrespondenz schriftlich bestätigte, dass in zu vielen Fällen die Selbsteinschätzung der eigenen Kompetenz eines Unipräsidenten weit über dessen tatsächliche Fähigkeit hinausging. Wenn man einen guten Wissenschaftler in eine Managementfunktion hievt, verliert man einen guten Wissenschaftler und gewinnt einen zumeist zweitklassigen Manager. (Im Übrigen bevorzugen zweitklassige Professoren die Berufung von drittklassigen, um selbst erstklassig zu erscheinen, während erstklassige immer erstklassige Kollegen suchen, um an und mit denen ihre Exzellenz weiterzuentwickeln).

Die Erwartungshaltung insbesondere der Kurie der Professoren an „ihren Rektor“ ist, dass er ein nobelpreisverdächtig guter Wissenschaftler, aber nicht notwendigerweise ein guter Wissenschaftsmanager sein muss. Ich war eher in der zweiten Dimension gut. Siegreich in der Konkurrenz um das Amt eines Unirektors oder Präsidenten ist vor allem derjenige, der den Eindruck vermittelt, dass er an „wohlerworbenen

Privilegien“ der Professorenschaft möglichst wenig ändert und seine Kollegen möglichst in Ruhe lässt. Das genau war nie mein Ziel.

Wenn immer möglich, sollte ein Kandidat einen kräftigen Stallgeruch, möglichst aus der eigenen Uni, aber zumindest aus dem Peer-Netzwerk von Universitäten besitzen. Mitglied in zumeist geschlossenen, elitären Netzwerken zu sein ist die wichtigste Voraussetzung. In der Mehrzahl der (zumindest von mir erlebten) Fälle ist die Besetzung schon vorher „abgekartet“.

In Alterssanftmut, das heißt ohne Bitterkeit, gestatte ich mir, zuzugeben, dass meine Bewerbungen immer nur dazu gut waren – und das wohl so auch kolportiert wurde –, dass man an mir als Projektionsfläche, der ich immer vergleichsweise unkonventionelle Vorstellungen in den Hearings vorgetragen habe, den eigenen Wunschkandidaten besser kontrastieren konnte.

Bewerber ohne einen Lebenslauf, der nicht über die längsten Strecken in Universitäten oder universitätsbezogenen Organisationen verlief, sind so gut wie chancenlos. Die vergleichsweise wenigen Ausnahmen an vor allem technischen und Kunstuniversitäten interpretiere ich eher als Bestätigung meiner These. Besetzungen von außen als Erfolgsrezept habe ich als einen der Unterschiede zu angloamerikanischen Universitäten identifizieren können.

Kaum jemandem, der sich nicht in die Materie eingearbeitet hat, dürfte klar sein, dass die Leitung einer Universität eine der komplexesten Herausforderungen an einen Vorsitzenden ist. Mehr als in Wirtschaftsunternehmen, deren Ziel- und Aufgabenbündel relativ klar gegeben sind, hat ein Rektor die Dimensionen der Politik, der Innen- und Außenkommunikation, Gremien und Kurien mit unterschiedlichen Interessen, Sandwich-Positionierung zwischen diesen vielen Interesseneinflüssen, nationale und internationale Positionierung des eigenen Hauses, Personalpolitik mit dem schwierigsten Personal, das es gibt, nämlich mehrheitlich selbstbewusste und autonome Wissensarbeiter, zu beherrschen. Das setzt intellektuelle, charismatische, soziale und emotionale Intelligenz voraus, die in dieser Kombination höchst selten zu finden sind.

Hochschulräte, die letztinstanzlich die Entscheidung über die Personalie Rektor oder Präsident zu treffen haben, schließen sich in aller Regel der Empfehlung an, die aus der Universität heraus kommt, üblicherweise vorgetragen vom Senat als „dritter Kammer“. Externe Kandidaten und Kandidatinnen, womit gemeint ist, dass diese aus Sphären außerhalb der Welt des Universitären kommen, haben, selbst wenn sie die formalen Voraussetzungen erfüllen, so gut wie keine Chance, dem Hochschulrat empfohlen zu werden, als dessen Aufgabe dann bestenfalls noch die Reihung der Kandidaten übrig bleibt.

Dieser Beitrag endet deshalb mit der Bitte an Hochschulräte: Lasst euch nicht zu sehr von den Funktionären der Universität einwickeln, und versucht es auch einmal mit unkonventionellen Persönlichkeiten an der Spitze einer Universität.

*Der Autor, **Günter Koch**, leitet heute (2016) die Thinktank-Plattform „Humboldt Cosmos Multiversity“ in Teneriffa. Er berät als Wissensökonom und -manager Unternehmen und Gebietskörperschaften in Europa. Er war Mitglied des Universitätsrates der Technischen Universität Belfort (Frankreich), Leiter des Europäischen Software-Instituts in Bilbao und Vorstandsvorsitzender des Austrian Institute of Technology (AIT) in Wien, wo er heute mehrheitlich lebt. ( [koch@execupery.com](mailto:koch@execupery.com) )*