



Universität
Zürich^{UZH}

Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät

«FÜHRUNG AN HOCHSCHULEN»

—

Professionelles Management und kollegiale Entscheidungsfindung

**...aus der Sicht der mittleren
Führungsstufe einer Universität**

Prof. Dr. Michael Hengartner,
Dekan MNF Universität Zürich

Welche Art von Führung braucht eine Hochschule?



Universität
Zürich^{UZH}

Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät

Führung: Leadership, Management
Nicht identisch!

Für Status quo: Management
Für Change: Leadership

These 1.

Ob Leader oder Manager, die Menschen müssen im Zentrum stehen

Welche Art von Führung braucht eine Fakultät?



Universität
Zürich^{UZH}

Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät

Fakultäten sind akademische Untereinheiten einer Universität

Fakultätsleitung:

„Die Dekanin oder der Dekan leitet die Fakultät und vertritt sie gegen aussen“

Quelle: Organisationsreglement der Mathematisch-naturwissenschaftlichen Fakultät der UZH

Führungsaufgaben der Dekanin oder des Dekans



Universität
Zürich^{UZH}

Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät

- Unterschiedlich, je nach Universität und Fakultät
- An der MNF der UZH:
 - Leitung der Berufungs- und Beförderungsverfahren von Professorinnen und Professoren
 - Entwicklungs- und Lehrstuhlplanung
 - Finanzen
 - Aufsicht über die Institute

→ Akademische Führung

Priorisierung dieser Liste?



Universität
Zürich^{UZH}

Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät

- An der MNF der UZH:
 - Leitung der Berufungs- und Beförderungsverfahren von Professorinnen und Professoren
 - Entwicklungs- und Lehrstuhlplanung
 - Finanzen
 - Aufsicht über die Institute

These 2.

Unterschiedliche Dekane setzen unterschiedliche Prioritäten

Spezifizität der Führung auf Ebene der Fakultät (an der UZH)



Universität
Zürich^{UZH}

Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät

Spezifität der Führung auf Ebene der Fakultät

1. Miliz-System



Universität
Zürich^{UZH}

Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät

- Forschung und Lehre sollen weitergeführt werden
 - Limitierter Zeitaufwand für Dekanatsarbeit
- Kurze Amtszeiten (2 Jahre, Wiederwahl möglich)
 - Mehr als 1 Amtszeit nötig um etwas zu bewirken
- Von den Professoren (Kolleginnen und Kollegen) gewählt
 - (temporärer) Primus inter pares

These 3.

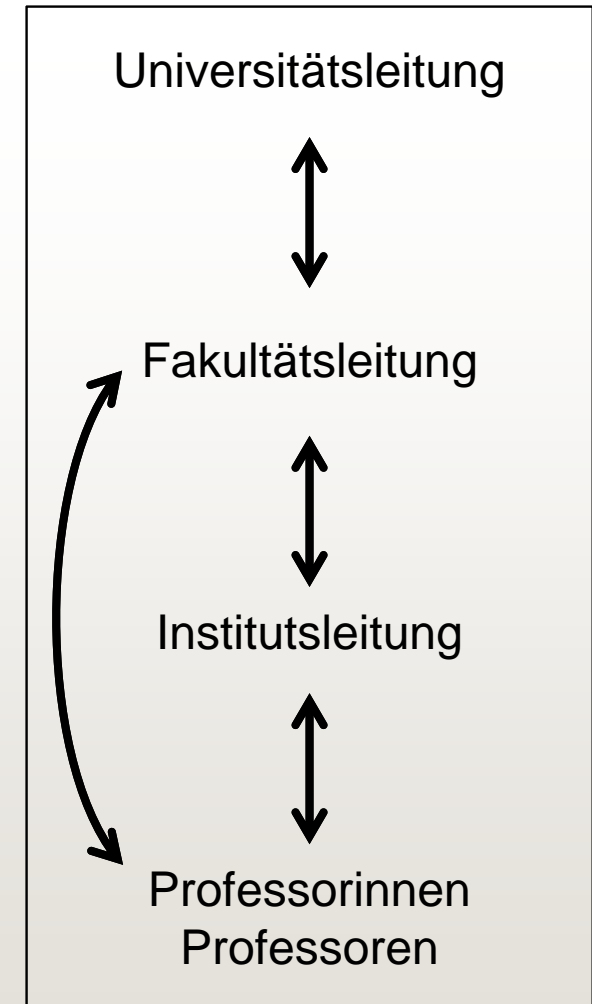
“Nul n’est prophète en son pays”

Spezifität der Führung auf Ebene der Fakultät

2. „Mittlere Führungsstufe“



- Zusätzliche Funktionen:
 - Implementierung von Entscheiden der Universitätsleitung
 - Vertretung von Anliegen der Fakultät auf Niveau Universitätsleitung
- Position als Vermittler hat positive und negative Aspekte



Spezifität der Führung auf Ebene der Fakultät

3. „Ein Chor voller Solisten“



Universität
Zürich^{UZH}

Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät

- Fakultäten sind Expertenorganisationen
 - In Forschung und Lehre sind Professorinnen und Professoren mindestens so kompetent wie die Dekanin / der Dekan
 - Limitierte Obergrenzen
- Professorinnen und Professoren sind Alphas
 - Eigene Pläne und Gedanken

These 4.

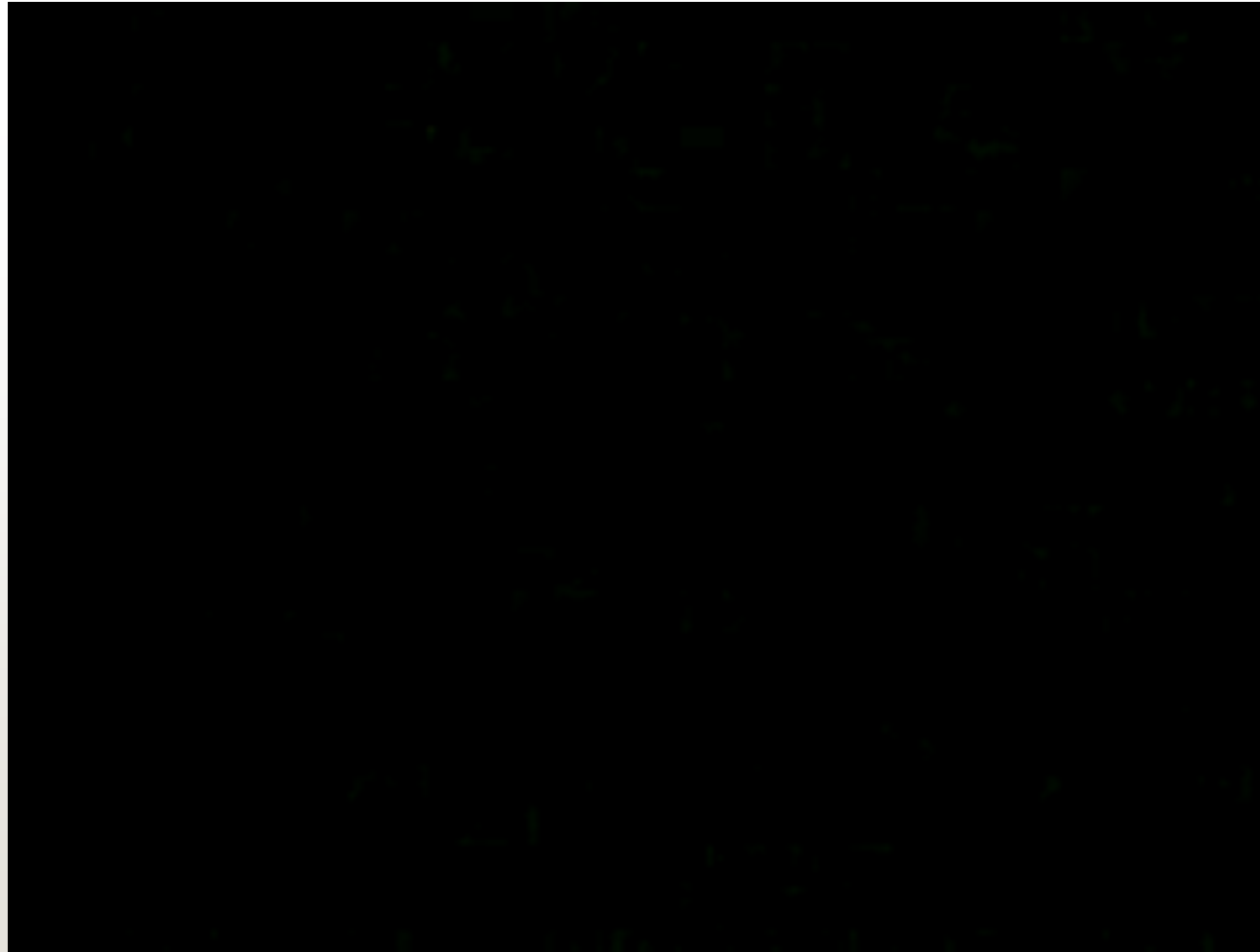
Leading a faculty is like herding cats

Herding cats



Universität
Zürich^{UZH}

Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät



Welche Instrumente hat ein Dekan, um seine Fakultät zu führen?



Universität
Zürich^{UZH}

Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät

- Macht
 - Finanzen
- Moral authority
 - von einer Mehrheit der Fakultät gewählt
 - Aura des Amtes (bedingt)
 - Selbstloses “Aufopfern für die Fakultät” (bedingt)
- Gute Argumente
 - Kultur der logischen Auseinandersetzung

These 5.

Gegen ein gutes Argument ist noch kein akademisches Kraut gewachsen

Was ist ein geeigneter Führungsstil für Dekane?



Universität
Zürich^{UZH}

Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät

- Kann sehr von der Kultur der Fakultät abhängen

Was ist ein geeigneter Führungsstil für Dekane?



Universität
Zürich^{UZH}

Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät

- Partizipativ
 - Jim Watson: “Surround yourself with people who are more intelligent than you are”
- Visionär und ambitiös
 - Professoren sind von Natur aus ambitiös
- Lead by example
 - Kompetenz bringt Respekt

These 6.

Nicht alle guten Professoren machen gute Dekane, aber alle guten Dekane sind gute Professoren

Ist der Job eines Dekans überhaupt interessant?



Universität
Zürich^{UZH}

Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät

- Für Professoren die sich in Forschung und Lehre profilieren möchten: Nein
- Für Visionäre, die gerne konkrete Resultate sehen: Ja
 - Gestaltungsmöglichkeiten
 - Nahe an der Front
- Think globally, act locally
- Think university, act faculty



Universität
Zürich^{UZH}

Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!