

Universität – Warum Akademiker sehr schwer zu bändigen sind oder: Ist das Leben in der akademischen Welt schön?

Schwimmen unter Haien

Akademiker sind intelligent oder glauben es zu sein, aber ihre Fähigkeit, andere zu verstehen, klug mit ihnen umzugehen und sie für sich zu gewinnen, ist wenig ausgeprägt. Sie sind **kritisch, aber wenig teamfähig** und stark auf sich bezogen. Was bedeutet das für die Führung von Universitäten?

Bozen — Würden wir eine Liste der verschiedenen Stellen anfertigen, die mit Führungsaufgaben verbunden sind, uns aber nicht gefallen, so wäre die erste in einer langen Reihe sicher jene des Präsidenten der Universität. Alle leitenden Aufträge bzw. Aufträge, die mit großer Verantwortung verbunden sind, bewirken auch Stress und Frust, und am Ende ist die Bilanz häufig negativ, wie von der Literatur aus den Bereichen Wirtschaft und Finanzwissenschaften hervorgehoben wird, welche die Leistungen der hohen Führungsjobs erforscht und sich damit beschäftigt, ob das Entgelt den erreichten Ergebnissen angemessen ist. Diese Literatur gehört einer weitläufigeren wissenschaftlichen Strömung an, welche als „The economics of Superstars“ bezeichnet wird. Die betreffenden theoretischen Module und empirischen Auswirkungen werden auf Top-Manager, Politiker, Spitzensportler, Stars aus der Welt der Unterhaltung und des Showbusiness angewandt. In diesem Artikel wenden wir sie auf die Welt der wissenschaftlichen Forschung und insbesondere der Universität an.

Wir denken dabei an Larry Summers, einen renommierten amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler, der von zwei Nobelpreisträgern abstammt und demnach über die „richtigen“ Gene für seine Arbeit verfügt. Er musste seine Stelle als Präsident der bekannten Harvard-Universität kündigen, um einem Misstrauensvotum des Verwaltungsrates zuvorzukommen, das eine Schande für ihn gewesen wäre. Dieses Beispiel zeigt, wie schwierig es ist, die Menschen, die Organisation oder die Strategien eines Unternehmens oder einer namhaften Universität zu verändern. Es ist sicherlich einfacher, eine Universität ex novo aufzubauen als zu versuchen, eine bereits bestehende umzustrukturieren.

Ein anderes Beispiel kommt von John Hood, welcher der Präsident der Universität Oxford war. Wie in der angelsächsischen Tradition üblich, wurde ein „Outsider“ dazu berufen, als Präsident zu wirken, also eine Person, die nicht



Foto: Shutterstock

ten (IQ-Faktor). Dies ist aber für eine Organisation nicht nur von Vorteil. Was würde passieren, wenn alle Angestellten ihr Hirn zum Denken benutzen würden? Am schlimmsten kommt es, wenn Akademiker in Wirklichkeit nicht intelligent sind, sondern lediglich davon überzeugt, es zu sein.

Der zweite Grund ist, dass Akademiker im Durchschnitt nicht über die notwendige sogenannte „emotionale Intelligenz“ (EQ) verfügen, welche sich stark vom bekannteren IQ unterscheidet. Der EQ-Faktor ist, um eine der einfachsten Definitionen zu verwenden, eine Art von Intelligenz, welche mit den Empfindungen der Individuen und deren Kontrolle assoziiert wird. Mit anderen Worten: Emotionale Intelligenz beschreibt die Fähigkeit eines Menschen, sowohl seine eigenen Gefühle als auch

Die Funktion der leitenden Organe ist vorwiegend weisend und koordinierend, weswegen es auch bei einfachen Tatsachenentscheidungen Unstimmigkeiten geben kann. Der sechste Grund hat mit dem "Status quo" der Akademiker zu tun, welcher diesen eine relativ sichere Arbeit bietet, da die Gefahr einer Kündigung weitgehend inexistent ist.

Der letzte Grund bezieht sich auf eine wichtige (wenn nicht die wichtigste) Tätigkeit eines echten Akademikers: die Forschung. Dadurch, dass die Forschung eines Akademikers üblicherweise äußerst spezialisiert ist, kann sie nur von einer begrenzten Anzahl an Spezialisten ausgeführt werden. Diese neigen dazu, wahre „chinesische Mauern“ aufzubauen, um zu verhindern, dass neue Ideen, Methoden und wissenschaftliche Herangehensweisen sich gegenüber einem „Selbstreferenz“-Netzwerk durchsetzen können.

Je größer und namhafter eine Universität ist, desto ausgebildeter ist das Ego der Akademiker, und diese Faktoren wachsen und werden fatal. Ein Akademiker, welcher Larry Summers nahesteht, hat ihn öffentlich wie folgt definiert: brillant, aber kindisch und unsensibel, mit einem EQ gleich Null.

Wir bemerken immer häufiger, dass der Vorstand der Universitäten Individuen anvertraut wird, welche mit Mut und Enthusiasmus ankündigen, dass sie die besten Management-Techniken anwenden werden, um die Universität zu verwalten. Sehr oft importieren sie, da sie weder über das notwendige Rüstzeug noch über die notwendige Erfahrung verfügen, lediglich Techniken, welche von den fortschrittlicheren Unternehmen bereits zehn Jahre früher aus dem Fenster geworfen worden sind. Dies hat offensichtliche katastrophale Folgen. Im Jahr 2005 hat das „University College of London“ sich selbst in

„Rebranding“ durch enthusiastische Arbeit

eine große Krise gestürzt, nachdem es ein Programm über 600.000 Pfund (damals etwa eine Million Euro) verabschiedet hat, um ein „rebranding“ der Universität als UCL durchzusetzen. Das Ganze bestand aus einem Buch über 52 Seiten, welches den Lehrkörper bat, das neue Logo zu verwenden, in seiner Arbeit enthusiastisch und inspirierend zu sein und einen Wortschatz von circa zwanzig Effekten zu verwenden - insbesondere in den Beziehungen zu Außenstehenden. Das Foto, welches für diese Kampagne ausgewählt wurde, zeigte ein Paar,

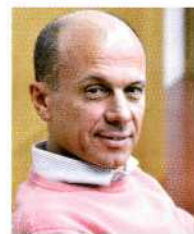
welches Hand in Hand ins Meer springt. Das Ganze wurde mit hochtrabenden Phrasen garniert, welche für eine aggressive Marketingkampagne typisch sind, die aber, falls sie in einem Unternehmen verwendet worden wären, zu einem Aufstand der Belegschaft geführt hätten.

Um abzuschließen: Die Universitäten funktionieren, solange jeder seinem eigenen Aufgabenbereich überlassen ist und das Schiff seinen Kurs beibehält, auch wenn es gegen den Wind segelt. Probleme entstehen erst dann, wenn am Steuer jemand steht, der nicht bei Bedarf ein plötzliches Abdrehen bewirken kann. Wenn er dies nämlich schlecht macht, können viele Männer seiner Besatzung ins Meer fallen, und, wie alle Segler gut wissen, „Mann über Bord“ heißt praktisch „toter Mann“. Diese Segelmetapher will nicht etwa bedeuten, dass es unter Akademikern Morde und Selbstmorde gibt, aber es gibt zweifellos erzürnte Professoren und manchmal Tränen angesichts von Reformen, die nicht wissen, wo sie mit ihren Reformen beginnen sollen. Denn dann kündigt die Besatzung und wechselt an eine andere Universität.

Ein letzter Hinweis für den Leser. Der Präsident der „Cass Business School“ der „City University of London“, an der Unterfertiger mit Aufgaben auf zweiter Ebene tätig war, bevor er nach Bozen kam, war Königin Elisabeth. Offensichtlich ein reines Ehrenamt! Als beauftragter Verwalter und Geschäftsführer tatsächlich das Sagen hatte - und zwar in einem Vollzeitjob — Lord David Currie, der einige Jahrzehnte an Erfahrung in multinationalen Unternehmen vorweisen konnte, Vorsitzender der englischen Authority für Telekommunikation war und eine lange Liste an Aufträgen im Weltbusiness vorweisen kann. Die Ergebnisse von David Currie haben nicht lange auf sich warten lassen, und die „Cass School“ hat seit damals gute Positionen in den Rangordnungen der europäischen Business Schools erreichen können.

Aber Lord David Currie war kein Akademiker!

Maurizio Murgia



Der Autor: Maurizio Murgia ist Dekan der und Professor an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Freien Universität Bozen.

Akademiker verfügen im Durchschnitt nicht über die notwendige sogenannte „emotionale Intelligenz“ (EQ), welche sich stark vom bekannteren IQ unterscheidet.

der britischen akademischen Welt angehört (Hood ist Neuseeländer). Während seines Mandats hatte Hood versucht, Oxford von Grund auf umzustrukturieren, wobei er allerdings auf harten Widerstand gestoßen ist. So hat zum Beispiel einer der einflussreichsten Wirtschaftswissenschaftler Oxfords - Peter Oppenheimer vom Christ Church College - seinen Präsidenten öffentlich in einem Interview mit der „Times“ als eine „unausstehliche Person“ bezeichnet, und zwar nicht so sehr aufgrund einzelner Begebenheiten, sondern aufgrund seines „Managementstils“.

Man kann über diese Beispiele und diese „öffentlichen Angriffe“ diskutieren, welche in der Privatwirtschaft nicht zugelassen sind und sofort bestraft würden; was wir aber anzeigen möchten ist, dass die „governance“ der Universitäten eine Erfahrung ist, welche sich nicht erheblich von der Situation dessen unterscheidet, der inmitten von Haien schwimmt. Der Hauptgrund dafür ist die Tatsache, dass Akademiker sehr schwer zu bändigen sind. Dafür gibt es unserer Meinung nach sieben Gründen.

Erstens handelt es sich dabei um Menschen mit einem überdurchschnittlich hohen Intelligenzquotienten

die anderer Menschen korrekt wahrzunehmen, sich selbst und andere also zu verstehen, was die Voraussetzung dafür ist, sich selbst objektiv zu beurteilen und andere zu beeinflussen. Der EQ-Faktor ist - das ist wissenschaftlich erwiesen - oft von größerer Bedeutung als der IQ-Faktor, wenn es um erfolgreiche Tätigkeiten im Bereich Management/Verwaltung geht.

Der dritte Grund ist, dass Akademiker kein Teamwork mögen. Viele von ihnen sind introvertiert und leben in ständigem Wettstreit mit ihren Kollegen.

Der vierte Grund hängt mit der Tätigkeit als Kritiker zusammen. Für Akademiker ist „kritisieren“ oft ein Lebensgrund: Sie kritisieren alles und jeden. In vielen PhD-Programmen werden sie auf geradezu manische Weise dazu gedrillt, alles infrage zu stellen.

Der fünfte Grund bezieht sich auf die Organisationsstruktur und Entscheidungsprozesse der Universitäten. Während in Unternehmen eine klar definierte Hierarchie existiert und Autorität auch auf substanziellem Niveau ausgeübt wird (zum Beispiel: Entscheidungen bezüglich Aufnahme, Kündigung oder Karriere), so ist dies in der akademischen Welt nicht wirklich so.