

# Der Uni-Präsident, das unbekannte Wesen

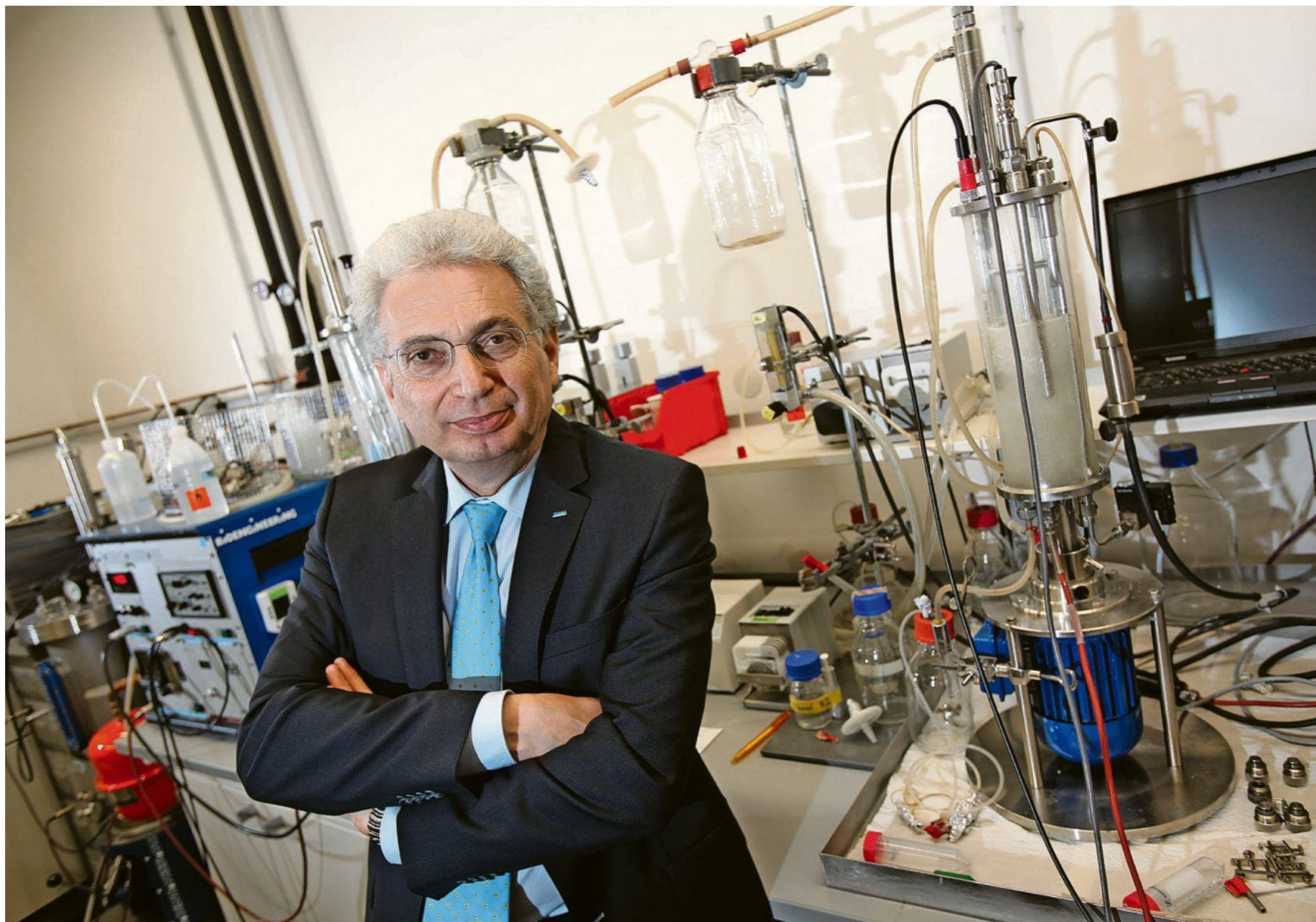
Auch Unis haben Chefs, doch kaum einer kennt sie. Wer steht da an der Spitze – und was macht er oder sie eigentlich?

Von Deike Uhtenwoldt

Preisfragen an Studenten: Wer leitet die von ihnen besuchte Hochschule an der Spitze? Ist es ein Mann oder eine Frau, und ist der Name bekannt? Die meisten würden da wohl passen, schätzt Isabel Roessler. Als die Sozialwissenschaftlerin noch an der Ruhr-Universität in Bochum studiert hat, hätte sie den Präsidenten ihrer Hochschule noch nicht einmal erkannt, wenn er ihr auf dem Campus begegnet wäre. Heute aber kann die Projektmanagerin am Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) in Gütersloh so ziemlich jede Leitung einer deutschen Universität namentlich benennen. Schließlich ist ihre Bestandsaufnahme mit dem Titel „Check – Universitätsleitungen in Deutschland“ noch nicht sehr alt. „Wir wollten überprüfen, ob die landläufige Meinung zutrifft, dass deutsche Hochschulleitungen männlich, alt und weiß seien“, sagt sie. Das Ergebnis der Analyse lässt sich in aller Kürze zusammenfassen: „Ja, das stimmt“, so die Autorin.

Die Leitungskräfte der 81 vom CHE untersuchten deutschen Universitäten sind im Durchschnitt 59 Jahre alt, mehr als drei Viertel sind männlich, und fast alle kommen aus westdeutschen Bundesländern. Nur vier Personen haben einen Geburtsort im Ausland, jemand aus den neuen Bundesländern ist nicht vertreten. „Das hat uns schon überrascht“, sagt Isabel Roessler. Aber die Wende habe eben auch das Ende so mancher Hochschulkarriere im Osten bedeutet: Wer neu aus dem Westen berufen wurde, der brachte seinen Mittelbau, also Doktoranden und Dozenten, meistens mit – da waren viele Stellen erst einmal besetzt. Und wer im Osten die Überprüfung auf Unbedenklichkeit bestand, verlor dennoch ein Stück Identität und Selbstsicherheit und traute sich eine herausragende Leitungsposition oft nicht mehr zu. „Aber das wird sich ändern“, sagt die Autorin. „Unsere Auswertung ist ein Zufallsprodukt, eine Bestandsaufnahme vom Dezember 2018.“ Roesslers Überzeugung: Je heterogener die Studentenschaft von heute ist, desto vielfältiger ist auch der Kandidatenkreis für Rektoren oder Präsidentinnen von morgen. „Das ist eine Frage der Zeit.“

Manchmal ist es aber auch eine Frage der Definition. Zu den vier deutschen Hochschulen mit ausländischer Leitung gehört beispielsweise die Technische Universität Hamburg – kurz: TUHH – unter dem Niederländer Hendrik Brinksmas, ganz leger „Ed“ genannt. Hätte Isabel Roessler die Daten schon ein Jahr früher erhoben, dann hätte sie noch Brinksmas Vorgänger, einen Deutschen, der heute 67 Jahre alt ist, vorgefunden. So weit alles Schema F – das dieser Name allerdings sprenkt: Garabed Antranikian ist nämlich ein in Jordanien geborener armenischer Flüchtling. Dass es Brinksmas Vorgänger bis nach Deutschland und für beinahe acht Jahre an die Spitze der TUHH geschafft hat, hat mit Ehrgeiz und Erfolg zu tun – und mit Zufall. Denn eigentlich wollte der frühere Masterstu-



Wissenschaftler und Gastgeber: Garabed Antranikian, früherer Präsident der Technischen Universität Hamburg, hat sogar Erstsemester bekocht.

Foto Ullstein

dent der Amerikanischen Universität Beirut ein Visum für die Vereinigten Staaten beantragen. Aber damals herrschte Bürgerkrieg im Libanon, und der Weg zur amerikanischen Botschaft war lebensgefährlich, während die deutsche etwas mehr „ab vom Schuss“ lag. Antranikian ging also nach Göttingen, habilitierte in Mikrobiologie und erhielt einen Ruf nach Hamburg.

## „Frauen haben sich stärker professionalisiert als Männer“

Das er es dort erst zum Leiter des Instituts für Technische Mikrobiologie, dann zum Vizepräsidenten der Lehre und schließlich, im Jahr 2010, zum Präsidenten brachte, führt Antranikian auf seine Fähigkeit als Netzwerker zurück: „Wissenschaftler zu sein, das reicht überhaupt nicht“, sagt er. „Als Präsident musst du die Leute mitnehmen.“ Der Professor spricht fünf Sprachen, er kann begeistern und Projekte managen, wie er vor seiner Berufung in einer EU-Initiative mit 58 Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft bewiesen hatte. „Wissenschaft allein war mir nicht genug“, sagt er. „Da war immer die Frage: Was mache ich mit den Erkenntnissen?“ Als die Kollegen ihn zu einer Bewerbung überreden wollten, hatte Antranikian allerdings eine Bedingung: „Ich kann das nur machen, wenn ich etwas verändern darf.“ Der frisch gewählte Präsident wollte da-

mals seine Universität im Ranking nach vorne bringen, mehr Innovation und Kooperation initiieren: „Die Herausforderungen der Zukunft sind so komplex, und Forschung ist interdisziplinär geworden“, sagt er. „Keiner kann das mehr allein machen.“ Aber Zusammenarbeit von oben anordnen, das funktioniert in einem Wissenschaftsbetrieb nicht, das war Antranikian klar. Also schuf er Anreize durch neue Programme und Budgets, mehr Campusleben durch zusätzliche Sitzcken, Begrünungen oder präsidiale Kochkurse für Wissenschaft und Wirtschaft – etwa für Studierende, Banker oder die Wissenschaftssenatorin der Stadt. „Ich habe versucht, Orient und Okzident zusammenzubringen. Alles fördert Kommunikation, und dann schafft man die Dinge viel leichter“, sagt der leidenschaftliche Koch und lacht. „Man muss auch neue Wege gehen.“

Ursprünglich wollte Garabed Antranikian an seinen Amerika-Plänen festhalten – und hat sich dann doch für die deutsche Staatsbürgerschaft entschieden: „Ich bin hier glücklich, weil wir Frieden und Freiheit haben. Während meiner Doktorarbeit habe ich so manche Nacht durchgearbeitet, aber das war mir egal, solange niemand geschossen hat.“

Dennoch tun es ihm nicht viele internationale Wissenschaftler nach und bewerben sich auf Präsidentenstellen, wie sie gerade die Universität Göttingen für

den Januar 2020 ausgeschrieben hat, die „mehrjährige Leitungserfahrungen an einer Forschungseinrichtung, internationale wissenschaftliche Reputation und Erfahrungen mit internationalen Wissenschaftskooperationen“ voraussetzt. Isabel Roessler erklärt den Mangel an Internationalität in der Umsetzung mit der Komplexität der deutschen Sprache: „Ein Präsident muss auch Behördenersasse verstehen können.“

Antranikian kann das bestätigen: „Man verhandelt ja auch mit Senatoren und Beamten, da kommt man mit Englisch nicht weit.“ Ein zweites Hindernis sieht der Mikrobiologe in der geringen Flexibilität und Risikobereitschaft klassischer Universitäten hierzulande – und in einer Berufungspolitik, die lieber Kollegen befördert, als Querdenker von außen dazuzuholen. „Wenn wir international sein wollen, müssen wir auch externe Fachkräfte aus der Wirtschaft in die Findungskommission holen, die Managementkompetenzen viel besser als Wissenschaftler beurteilen können.“ Göttingen hat das gerade getan, Kienbaum-Berater begleiten die Arbeit der Findungskommission. Diese muss eine Nachfolge für Ulrike Beisiegel finden, die erste Frau an der Spitze der im Jahr 1737 gegründeten Universität.

Dabei hat Soziologin Roessler geschlechtsspezifische Unterschiede festgestellt: „Frauen haben sich stärker als ihre

männlichen Kollegen für die Leitung einer Universität professionalisiert“, sagt sie. Sie waren vorher häufiger im Ausland, an einer anderen Hochschule und in unterschiedlichen Leitungspositionen, etwa als Dekanin oder Vizepräsidentin tätig. Als Beispiel nennt die Autorin Ada Pellert, Rektorin der Fernuniversität in Hagen, die vorher schon in Graz, Berlin oder sogar Peking Führungspositionen an Hochschulen innehatte: „Sie hat bewiesen, dass sie in verschiedenen Kontexten funktioniert.“

Die Wirtschaftswissenschaftlerin hat einst über die Entwicklung von Expertenorganisationen habilitiert. „Da lag es nahe, das Forschungswissen auch mal in der Praxis zu erkunden“, sagt Ada Pellert. Und siehe da, die Wirklichkeit bestätigt die Theorie, dass gutes Management sich von guter Wissenschaft erheblich unterscheidet. „Manager entwickeln eine Organisation und bringen Menschen zur Zusammenarbeit, sie müssen viel kommunizieren, Themen besetzen und Ideen vorantreiben. Wissenschaftler liefern Beiträge für ihre Disziplin. Das sind andere Aufgaben.“ Die sich aber bei der Leitung einer Hochschule wiederum verbinden müssen: „Man muss die Logik des Forschungssystems schon gut kennen, sonst wird man nicht akzeptiert“, so die Professorin.

Die drei goldenen Regeln, für alle, die ins Präsidium einer Uni wollen: Sie soll-

ten sich erstens die Unterschiede zwischen Wirtschaft und Wissenschaft bewusstmachen. „In einer Schuhfabrik müssen alle zusammenarbeiten. Aber einer Universität wird auch schon mal nachgesagt, dass sie nur von der Zentralheizung zusammengehalten werde: Die Mitarbeiter verstehen sich in erster Linie als Physiker oder Historiker“, so Pellert. Zweitens sollten sie sich selbst genau prüfen und ausprobieren, ob der Job als Prorektor oder Dekan glücklich macht: „Das ist ein Perspektivenwechsel und anders als Forschung.“ Fühlt sich die neue Funktion gut an, gilt es – drittens – in Sachen Kommunikation ein hohes Tempo vorzulegen: „Man sollte die Fakultäten sehr ernst nehmen, sich ständig austauschen und Verbündete gewinnen“, rät die Hochschulmanagerin.

## Dreißig Prozent Repräsentation, der Rest harte Arbeit

Eigentlich alles Eigenschaften, die man Frauen gemeinhin nachsagt: Rektorin Pellert sieht zumindest österreichische Hochschulen auf einem guten Weg. „Als ich 1999 Vizerektorin der Universität Graz wurde, gab es noch keine einzige Rektorin in Österreich. Heute ist das Bildungsmanagement dort schon gut zwischen Männern und Frauen verteilt“, sagt sie. Und auch Deutschland verändert sich: Sogar die Universität der Bundeswehr in München hat eine Präsidentin, die Fernuniversität Hagen mit einer Kanzlerin eine weibliche Doppelspitze. Und wie genau die Lage an bundesdeutschen Fachhochschulen aussieht, will das CHE im Herbst veröffentlichen. „Die Hochschulleitung sollte so bunt sein wie die Hochschule selbst“, findet Ada Pellert.

Nachholbedarf gibt es auch bei der Altersstruktur, aber selbst die ist in Bewegung: Mit 36 Jahren schaffte es der Anglist Joybrato Mukherjee, gebürtiger Rheinländer und Nachfahre indischer Einwanderer, bereits vor 20 Jahren an die Spitze der Justus-Liebig-Universität in Gießen. Den Jektor-Award hat er inzwischen an den Rektor der Technischen Universität Chemnitz, Gerd Strohmeier, abgeben müssen. Der ist 43 Jahre alt. Bleiben also jüngere Führungskräfte einfach länger im Amt? Professor Antranikian ist wieder Leiter des Instituts für Technische Mikrobiologie, obwohl er auch in den Ruhestand hätte wechseln können: „Das war mein Deal“, sagt er. „Ich wollte nach der Amtszeit wieder zurück. Forschung ist mein Traumjob.“

Dennoch möchte er die Jahre als Präsident nicht missen: „Ich habe viele interessante Leute kennengelernt. Und es ist schön, wenn man das erste Mal in die Elbphilharmonie eingeladen wird“, sagt er und lacht wieder sein jugenhaftes Lachen. Aber alle, die das amerikanische System kennen, wo der Uni-Präsident von einer Gala zur nächsten reist, warnt er vor: „Nur Sekt trinken ist nicht.“

Allenfalls 30 Prozent der Zeit eines bundesdeutschen Hochschulleiters sei Repräsentation, „der Rest ist harte Arbeit“. Professorin Pellert empfindet es als Privileg, dass sie immer wieder auf neue Inhalte und Leute trifft, etwa bei den Absolventenfeiern. Spätestens von da an dürften die meisten Fernhochschüler den Namen ihrer Rektorin kennen. Die TUHH legt noch einen drauf: Garabed Antranikian hat seine Studenten nicht nur verabschiedet. Er hat alle Erstsemester mit einer Rede begrüßt, und mit einigen hat er gekocht. Zumindest die dürften seinen Namen immer noch kennen.