

# Ludwig Boltzmann Gesellschaft

LEADERSHIP EXCELLENCE AWARD IN RESEARCH 2024

## »Entführung, Verführung, Unterführung.«

Warum Führung gerade in der Wissenschaft für die Teams & Gesellschaft wichtiger wird.

Prof. Dr. Stephan A. Jansen, Wien, 26.09.2024

### 1. BEGRÜSSUNG

Sehr geehrter Herr Minister, sehr geehrte Rektorate,

verehrter Vorstand, liebe Mitarbeitende der Ludwig Boltzmann Gesellschaft,

werte Frau **Kollegin Smolle-Jüttner**,

geschätzte Festgäste,

liebe gleich ausgezeichnete bzw. schon immer ausgezeichnete Führungs-Kräfte,

### 2. EINFÜHRUNG

Führung ist ein **Kraft-Akt!** Und einen **Fest-Akt** wert.

Daher habe ich die sehr charmante Einladung der genau dies wertschätzenden Ludwig Boltzmann Gesellschaft — und hier insbesondere des Career Centers — gern angenommen, da sie Führung in der Wissenschaft kraftvoll und festlich in die Wahrnehmung bringen. Mein Problem bei Festreden ist allerdings, dass ich mich festrede, daher ein Manuskript, und das noch im norddeutschen Tempo.

Sie haben den Titel der Keynote mit durchaus anrühigen Anspielungen auf die Unter-Führung schon vernommen – und so ist der **Zwischen-Ton von Ernsthaftigkeit wie eben auch Unter-Haltung** gesetzt. Als Wiener kennen Sie das als **Schmäh**, als ruppig-krawallierender Berliner übe ich noch!

### 3. VORBEMERKUNG & AUSGANGSTHESEN

Eine **Vorbemerkung** zur Einschätzung, **wer** hier zu Ihnen spricht und sich ja auch irgendwie anmaßt, zu *diesem* Thema – und dann noch zu Ihnen – so zu sprechen:

Als Organisations- & Führungstheoretiker, als Lehrstuhlinhaber, Bildungsromantiker, Unternehmer, wissenschaftlicher Politikberater der *deutschen* Bundesregierungen und Wissenschaftsjournalist sowie auch ganz praktisch als Mit-Gründer von Universitäten und interuniversitären wie zivilgesellschaftlichen Bildungs- und Forschungseinrichtungen habe ich nach knapp 4 Jahrzehnten Führungserfahrung (ja, ich war Schulsprecher) **zwei Ausgangsthesen**:

Der systemtheoretische Soziologe Niklas Luhmann hatte recht: Er schrieb 1991 [ich zitiere] „**Das, was sich der Lehrer vornimmt, ist unmöglich.**“

Viele schätzen auch Luhmann selbst für unmöglich ein, aber die **Doppelbödigkeit der Unmöglichkeit von Führung** ist für die **Führung von wissenschaftlichen Einrichtungen** zu ehrlich.

Es ist doch einfach *un-möglich*, was sich die Führungskraft da vornimmt!

Die zweite *erweiternde* These dazu: In Zeiten der künstlichen Intelligenz könnten Kreativorganisationen – also Theater, Museen und eben wir Hochschulen – Vorreiter sein, da wir nun früher als andere nur noch mit Mitgliedern zu tun haben könnten, deren Arbeit, die nach der KI übrig bleibt, die *künstlerische* Intelligenz ist – und ab dann wird es verhaltensauffällig.

Intelligenz – das wissen Sie oder ahnen es zumindest – ist die **Fähigkeit der Entscheidung im Nicht-Wissen. Gscheitwaschel**, wie Sie das nennen, sind oft Besser-Wisser, aber sie müssen nicht intelligent sein.

Sie merken es vielleicht auch schon ohne großzahlige Studien: Rektorate, Direktionen von Theaterhäusern oder Museumsleitungen – ja sogar Wissenschaftsministerien – und ich rede jetzt mal nur über deutsche – erscheinen als schlicht unführbar.

Also: Führung könnte sich stärker verändert haben als die Arbeit selbst.

## 4. AGENDA

### Was nun?

Nehmen Sie also meine Annahme dieser heutigen Einladung als eine lustvoll-therapeutische Bearbeitung meiner eigenen lust- wie leidvollen Führungserfahrung und ich würde Sie über drei Stationen auf meine Denkreise führen wollen:

1. **Drei soziologische Beobachtungen** der Führung in Wissenschaftsorganisationen.
2. Die **inklusive Führung von Debatten durch Wissenschaftsorganisationen**, in denen weder das Recht noch die Wissenschaft der Politik folgen müssen.
3. Eine sehr **wilde Spekulation über Ludwig Boltzmann** und sein Führungsverständnis – und wie er das wohl so finden würde...

## 5. EINLEITUNG & FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS

Was ist Führung überhaupt? Wir erlebten Führungstheorien vom Militär kommend, über die religionssoziologische weberianische Herrschaft und seine Bürokratie im Kafka-Jahr bis zur tayloristischen Arbeitsteilung des **berechenbaren** Industriezeitalters eine aktuell, nun transformatorische Führung in der **unberechenbaren** Wissens- bzw. Kreativwirtschaft.

Eines blieb immer gleich: Die Hoffnung, dass jemand anderes, etwas tut, was man sich von ihm wünscht.

Noch neuer scheint die Einsicht, dass Führung **keine** Eigenschaft *einer Person* ist, sondern eine **Fähigkeit in der Beziehung zwischen Personen**. Hannah Arendt sah dabei die Geführten als diejenigen, die mächtige Führungen überhaupt erst ermächtigten.

Und nun wird es immer wilder: Nun sollen wir alle auch **Selbst-Führung**, also uns **selbst, beherrschen**, bevor wir in dieses un-mögliche Spiel der Führung mit anderen gehen.

## 6. ENTFÜHRUNG

Nach all diesen Hinführungen starten wir mit der Ent-Führung.

Die „Entführung“ spielt **nicht** auf die sich deutlich verkürzende Verweildauer von Vorstandsvorsitzenden wie auch Leitungen von Kreativorganisationen an. Die Vielzahl von Verkämpfungen an Kulturhäusern wie auch Uni-Rektoraten in Österreich ist dabei keine Ausnahme.

Ent-führungsphänomene, die mir wichtiger erscheinen, sind die fehlende Führungsbereitschaft – und das unabhängig von Generationen. Studien von Boston Consulting Group oder Manpower belegen in globalen Umfragen in China, Frankreich, Deutschland, UK und USA: Nur jeder zehnte Arbeitnehmende in der westlichen Welt wolle noch Führungskraft werden. Nur noch knapp 40 Prozent der aktuellen Führungskräfte wollen auch in Zukunft noch eine leitende Position übernehmen. 60 Prozent nicht!

**Kurzformel: Führungskräfte­mangel folgt auf den Fachkräfte­mangel.**

Die zweite Entführung ist hingegen, dass Regulatorik, Sozialtaxonomie, Akkreditierungen, Compliance und viele andere *außerhalb* der Führungsbeziehung stehende Faktoren die Führung stark beeinflussen.

**Kurzformel: Führung ist so breit eingebettet, dass Management-Philosophien und Business Schools, die transformatorische, agile und authentische Führung fordern, irgendwie etwas kontext- und hilflos wirken.**

Was heißt das für Hochschulen und Forschung? Da ist es tatsächlich nochmals vertrackter. Wissenschaft ist **staatsgrundgesetzlich** frei. Der Mittelbau ist **naturgesetzlich** an Qualifikationen interessiert, die u.a. von Führungskräften mitentschieden werden.

Die Konsequenz: Der weitere Schutz der Wissenschaft vor Übergriffigkeiten von Politik und Regulatorik einerseits und der Schutz vor übergriffigen Führungssituationen in Qualifikationsphasen andererseits sind die vordringlichen Aufgaben.

## 7. VERFÜHRUNG

Nun zu den Verführungen. Ihr kennt es ja alle von der **Kindererziehung**: Bildschirmzeit und Schokolade als Anreize und Belohnungen - fürs Aufräumen, die Hausaufgaben und schlicht mal angemessenes Benehmen...

Kinder erziehen ihre Eltern übrigens deutlich autoritärer als umgekehrt...

Wir nennen das **transaktionale Führung**, dass man Anreize setzt – ob Bonbons, Boni oder Promotionen im wissenschaftlichen System. Wir wissen aus der Forschung, z.B. von den Verhaltensökonominnen Bruno Frey und Margit Osterloh:

1. Anreize demotivieren durch die Unterstellung, man arbeitete sonst nicht, und
2. Anreize wirken wie gute Drogen: Man muss ständig die Dosis steigern – bei nachlassender Wirkung.

Wirklich verführend sind hingegen starke identitätsstiftende Gemeinschaften und Geschichten. Luther Gulick hatte die Wirkung von Führung in Verwaltungen vor knapp 100 Jahren differenziert: **Autorität durch Kontrolle** – sowohl der Arbeitsergebnisse als der Anreize – oder die **Dominanz einer Idee**. Wir würden das heute **Purpose** nennen, oder noch sinnstiftender: „die Verbesserung von sozialen und planetaren Lebensverhältnissen“.

Wer also, wenn nicht Hochschulen, hätte hier Verführungen anzuführen, die wir nicht demotivieren sollten?!

## 8. UNTERFÜHRUNG

Kommen wir nun zu den Unterführungen. Das wirkt schnell anrühlich. In Unternehmen und sogar an Hochschulen wäre das Urinieren tatsächlich auch mit der Revier-Markierung von meist noch männlichen Alphatierchen *gleichzusetzen*.

Die Unterführung hat aber auch eine **un-anrühliche, kreativitäts- wie leistungssteigernde** Seite: Die **aktivierende Führung der Führungskraft zur Selbstführung der Teams** einerseits sowie die **Korrektur** der eigenen Auffassungen, Entscheidungen bzw. Ergänzungen der Führungskraft andererseits – durch das Team, von unten.

Minister – Anwesende ausgenommen – kennen nicht nur die Formulierung, sondern spüren auch mitunter die Praxis:

„Mir ist es im Grundsatz egal, wer **unter mir Chef** ist.“

Das kann nervig sein, man kann es aber auch nutzen. Gerade in Zeiten, in denen wir in der Personalentwicklungsforschung über Quiet-Quitting, Vier-Tage-Wochen und viele andere Phänomene arbeiten, die sich aus der Umdrehung der Machtverhältnisse in Arbeitsmärkten ergeben.

1938 veröffentlichte der Unternehmensleiter, Führungsforscher und nicht studierte Präsident der *Rockefeller Foundation*, Chester Barnard, sein Buch „The Functions of the Executive“. Nach Barnard ist Führung immer dann möglich, wenn Anweisungen in eine „zone of indifference“ fallen: Mitarbeitende akzeptieren Befehle, ohne sie weiter zu hinterfragen. Der Befehl muss nicht gewollt, die Geführten müssen ihm gegenüber lediglich indifferent, also gleich-gültig sein. Führung in der Zeit der Industrie und Verwaltung wäre so als **Ausweitung der Indifferenzzone** zu deuten.

Und genau das Gegenteil haben wir in Kreativorganisationen – mit **künstlerischer** Intelligenz. Denn: Hochschulen sind *keine* Auftragsforschung, *keine* Juke Box, *keine* nachrangige Behörde der gerade aktuellen Politik. Wir sind ein ausdifferenziertes Funktionssystem der Gesellschaft, Orte des Dissenses, Orte der Differenzierung von Wahrheiten und Wahrscheinlichkeiten, Orte zwanglosen Zwangs des besseren Arguments, also wir leisten **Führung innerhalb von Differenzzonen, wo nichts gleichgültig ist** – und Führung somit so anspruchsvoll.

Deswegen halte ich persönlich **Führungsseminare** und **-Reflexion** für Lehrstuhlinhaber, Forschungsgruppen- oder Hochschulleitungen für **keine allzu** abenteuerliche Idee... Denn Führungskräfte müssen sich zwei Fragen stellen:

1. „Nutze ich die Differenzzone, die Energie, auch den Widerstand für die uns letztlich einende Sache?“

2. Mit Max Frisch gefragt: „Überzeugt mich meine Selbstkritik?“

Besser fragt man nochmals nach – unten.

Diese Führungsfragen sollten sich natürlich auch die nächsten Bundeskanzler – gendern hilft hier nicht, weder in Deutschland noch Österreich – stellen, denn Wissenschaft wird beim Klimawandel und den weiteren sozialen Polykrisen ein Teil

der **Lösung** sein müssen – und nicht irgendein relativistisches Populär-Politik-Philosophie-Halbwissen.

## 9. GESELLSCHAFTLICHE GESPRÄCHSFÜHRUNG

Und das führt unweigerlich in diesen Zeitenwenden von Geopolitiken, von **Social Media**, einer privatisierten wie monopolisierten **Kolonialisierung von Kognition** – mit allen Folgeeffekten von Fakes, Deep Fakes, News & Learning **Fatigue** sowie auch der **Wissenschaftsskepsis** – der Wissenschaft eine besondere Führungsaufgabe zukommt: Wir müssen nicht nur **innen** neu führen, sondern auch die **Debatten außen** noch **inkluisiver anstoßen und begleiten**. Unabhängig, einladend, übersetzend.

Die heutigen Problemlagen sind sog. **Wicked Problems**, also vertrackte, in sich verknottete Probleme, deren erste Lösungsansätze wieder neue Probleme auslösen können, sog. Lösungsprobleme. Und dann kommt eben die fiese Schwester der Komplexität: die einseitige und populistische Trivialisierung.

### ***Kurzformel: Führung ist Gesprächsführung,***

Der Wissenssoziologe Steve Fuller von der University of Warwick – der viele Jahre an der Zeppelin Universität mein wissenschaftlicher Kurator war – verwendet in seinem Buch „*The Academic Caesar: University Leadership is Hard*“ aus dem Jahr 2016 eine Analogie zwischen der Führung einer Universität und der Herrschaft eines römischen Kaisers. Einem Kaiser, der verschiedene, oft hoch widersprüchliche Interessen ausbalancieren muss. Und dies in einem **Oben/Unten- wie Innen/Außen-Verhältnis**. Die Leitung muss nach außen die Freiheit verteidigen, aber innen auch die Leistung wahrscheinlich machen. Sie muss der Ökonomisierung der Wissenschaft entgegentreten und gleichzeitig für die Öffnung zur Gesellschaft einen Beitrag leisten und *innen* dazu aktivieren. Oft sind das Dilemmata.

Führung ist ein Dilemmata-Management, und das geht am besten – wie wir aus der Neurologie wissen - ambidextrisch, also beidhändig. Insbesondere wir in der Wissenschaft müssen das **Sowohl-Als-Auch beherrschen**, rechts- und linkshändig gut beschreiben können. Ob in Schönschrift, oder professorales Gekrakel...

## 10. BIOGRAPHIE

**Apropos Neurologie:** Ich hatte zum Ende hin einen sehr wild spekulativen Bogen zum Namensgeber Ludwig Boltzmann versprochen.

Er war im besseren wie auch gesundheitlich problematischen Sinne ambidexter, also **beidhändig begabt und stimmungsschwankend**. Gleich in seiner ersten Grazer Professur warf er seinen eigenen Lehrern die „Isoliertheit von der Fachwelt“ vor und suchte gesellschaftlichen Austausch. Nach nur zwei Semestern reichte Boltzmann im März 1870 daher Urlaubsgesuche ein. Die einflussreichsten Arbeiten entstanden genau dann und daraus.

In seiner zweiten Grazer Professur war Boltzmann dann im Studienjahr 1878/79 Dekan der Philosophischen Fakultät und im Studienjahr 1887/88 Rektor – also auch führend. Das ist insofern interessant, dass diese Grazer Jahre zu den glücklichsten und produktivsten in Boltzmanns Leben gelten dürften. Seine Arbeit, seine Führung, seine vier Kinder wie auch der akademische Nachwuchs, von denen z.B. [Svante Arrhenius](#) und [Walther Nernst](#) den Nobelpreis für Chemie erhielten, zeugen davon.

Dieses Glück, diese Gesundheit und auch die Produktivität konnte man von den Leipziger und auch den Wiener Ordinariaten nicht mehr behaupten, wie die Biographen bis Duino einhellig testierten.

Man könnte spekulieren, dass er in Graz in seiner Energie war, in der er die Beidhändigkeit beherrschte von **Forschung und Führung** (auch seines wiss. Nachwuchses), in **Reisen & seinem Zuhause** und der **hohen Fachlichkeit & interdisziplinären Interessenvielfalt** – von Lyrik & Luftfahrt, Klavier & Philosophie. Er war ein humanistischer, mannigfaltig anspielbarer Mensch, wie ihn Wilhelm von Humboldt wohl beschrieben hätte. Er hatte die Fähigkeit zur Gesprächsführung, zum Sowohl-als-Auch, zum naiv-kindlichen wie kundigen Staunen.

Sehr geehrte Damen und Herren,

**zu was führen nun diese Ausführungen?**

1. Gelingende Führung ist **nicht unbedingt un-möglich**, aber schon sehr unwahrscheinlich, so dass wir uns noch mehr darum kümmern müssen. Soziales



Schach, das nicht beim Gewinnen, sondern im Spiel selbst Freude bereitet, so dass wir gesund bleiben – sonst macht es keiner mehr!

2. Bei gesellschaftlichen *Wicked Problems* gibt es zwei Optionen: **autokratisches Zerschlagen** der Gordischen Knoten oder einfach noch mal **Fragen stellen**. Letzteres ist **Führung als Gesprächsführung** - und Gesprächsführung wiederum ist das Stellen von Fragen, und nicht das Antworten auf *nicht gestellte* Fragen.

Deswegen ist es in einer mit dem **Privileg der Freiheit** versehenen Wissenschaft – ganz im Sinne des römischen Rechtes – die **Verantwortung für das Zuhören und das Fragen**: Wir kennen das methodisch Griechisch als *Mäeutik*, moderner als *Human Centred Design*, als *Community Based Research* oder als *Reallabore* und als *forschungsseitige wie edukative Begleitung von Bürgerräten*.

Deswegen ist Führung gerade in der Wissenschaft für die internen Teams, die Studierenden und die Gesellschaft wichtiger denn je. Ich darf Sie daher nur bewundern, dass Sie das alle – jeder an seinem Platz – jeden Tag machen.

Aber vergessen Sie nie den alten Kalauer: „Wer glaubt, dass eine Institutsleitung ein Institut leitet, glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten...“ Wir an Universitäten müssen nicht glauben müssen, wir dürfen forschen und Weiterbildungen nehmen.

In diesem Sinne wünsche ich uns allen im Wissenschaftssystem forsche Führung und führende Forschung. Glückwunsch von mir an die Ausgezeichneten und an Sie alle hier, wenn Sie sich von mir ein wenig verführen lassen konnten – über unmögliche Führung nachzudenken.

Danke an die Gastgeber, danke an Sie!