

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

**Forum für Führung, Moderation, Training,
Programm-Organisation**

Wandel der Anforderungen an Hochschulleitungen – steigender Weiterbildungsbedarf als Folge

- Die Grundlagen der universitären Nautik
- Passen Aufgabenspektrum einerseits und übliche Eignungskriterien andererseits für Rektor*innen bzw. Präsident*innen von Hochschulen noch zusammen?
- Pro Inplacementprogramme für akademische Führungskräfte
- Gewandelte Anforderungen an Hochschulleitungen führen zu gewandelten Auswahlkriterien in Findungskommissionen
P-OE-Gespräch zwischen Hans-Gerhard Husung (Hamburg) und Wolff-Dietrich Webler (Bielefeld)

4 | 2021

Herausgeber*innenkreis

Fred Becker, Prof. Dr., Lehrstuhl für BWL, insb. Personal, Organisation und Unternehmensführung, Universität Bielefeld

Anke Diez, Dr., Leitung der Personalentwicklung, Karlsruher Institut für Technologie

Melanie Fritscher-Fehr, Dr., Leiterin der Abteilung Gleichstellung, Diversität und akademische Personalentwicklung des Prorektorats für Universitätskultur der Universität Freiburg i. Br.

Jana Gieselmann, Dr., Leitung Führungskräfteentwicklung in der Wissenschaft und Personalentwicklung für Professor*innen, Universität Bielefeld

Martin Mann, Dr., Leiter des Präsidialstabs am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Korinna Strobel, Dr., Bereichsleiterin Strategie / Impuls- und Vernetzungsfonds, Helmholtz-Gemeinschaft, Geschäftsstelle Berlin

Andreas Tesche, Regierungsdirektor, Head of Diversity, Universität Rostock

Wolff-Dietrich Webler, Prof. Prof. h.c. Dr., ehem. Professor of Higher Education, University of Bergen/Norway, Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB)

Silke Weisweiler, PD Dr., Leitung des Center for Leadership and People Management der Ludwig-Maximilians-Universität München

Hinweise für die Autor*innen

In dieser Zeitschrift werden i.d.R. nur Originalbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Die Autor*innen versichern, den Beitrag nicht zu gleicher Zeit an anderer Stelle zur Publikation angeboten und nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandelt zu haben. Senden Sie bitte das Manuskript als Word-Datei und Abbildungen als JPG-Dateien per E-Mail an die Redaktion (Adresse siehe Impressum).

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autor*innenhinweisen“ auf unserer Website: www.universitaetsverlagwebler.de.

Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Website.

Impressum

Anschrift Verlag, Redaktion, Abonnementenverwaltung

UVW UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschulthemen
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude)
33613 Bielefeld
Tel.: 0521 - 92 36 10-12
Fax: 0521 - 92 36 10-22

Satz:

UVW, info@universitaetsverlagwebler.de

Anzeigen:

Die Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung“ veröffentlicht Verlagsanzeigen, Ausschreibungen und Stellenanzeigen. Aufträge sind an den Verlag zu richten. Die jeweils gültigen Anzeigenpreise erhalten Sie auf Anfrage beim Verlag.

Erscheinungsweise:

4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 24.02.2022

Umschlagsgestaltung:

Wolff-Dietrich Webler, Bielefeld.
Gesetzt in der Linotype Syntax Regular.

Abonnement/Bezugspreis ab 2022: (zzgl. Versandkosten)

Jahresabonnement: 89 Euro
Einzelheft: 23.50 Euro, Doppelheft: 44.90 Euro
Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter www.universitaetsverlagwebler.de. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

Druck:

Sievert Druck & Service GmbH,
Potsdamer Str. 220, 33719 Bielefeld

Copyright:

UVW UniversitätsVerlagWebler
Die mit Verfasser*innennamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber*innen oder Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung bzw. Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn ausreichendes Rückporto beigefügt ist. Die Urheberrechte der Artikel, Fotos und Anzeigenentwürfe bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Forum für Führung, Moderation, Training,
Programm-Organisation

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

97

Personal- und Organisations- entwicklung/-politik

Godehard Ruppert
Die Grundlagen der universitären Nautik

98

Wolff-Dietrich Webler
Passen Aufgabenspektrum einerseits und übliche
Eignungskriterien andererseits für Rektor*innen bzw.
Präsident*innen von Hochschulen noch zusammen?

102

Fred G. Becker
Pro Inplacementprogramme für akademische
Leitungskräfte

116

P-OE-Gespräch

Gewandelte Anforderungen an Hochschulleitungen
führen zu gewandelten Auswahlkriterien in
Findungskommissionen
P-OE-Gespräch zwischen Hans-Gerhard Husung
(Hamburg) und Wolff-Dietrich Webler (Bielefeld)

121

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HSW, HM, ZBS und QiW

IV

Neuerscheinung in der Reihe: Angewandte Wissenschaften und Künste

Hans-Kaspar von Matt Die Schweizerischen Fachhochschulen: eine Biografie Geschichte und Geschichten über die Bildung eines neuen Hochschultypus

Die schweizerischen Fachhochschulen nahmen 1997 ihre Tätigkeit auf. Die vorliegende Arbeit dokumentiert ihre verschlungene Entstehungsgeschichte. Im Zentrum stehen jene bildungspolitischen Institutionen, die den Prozess angestossen, gefördert, unterstützt und teilweise auch behindert haben. Zur Sprache kommen auch das politische und wirtschaftliche Umfeld und sein Einfluss auf die Konzeption der Fachhochschulen sowie die Rolle einzelner Personen, die sich dabei hervorgetan haben. Dank den 34 Interviews mit Hauptakteuren, die ergänzend zur Auswertung der schriftlichen Quellen geführt wurden, wird ein neues Licht auf diese wichtige Phase der Bildungspolitik geworfen. Die Geschichten hinter der Geschichte bringen manches Detail ans Licht und zeigen anschaulich die unterschiedlichen Kulturen, Interessen und Agenden der daran beteiligten Institutionen und Personen.

Die Arbeit beeindruckt durch eine Fülle von Hintergrundwissen und zeigt die Komplexität des Bildungsraumes und die Entwicklung zu mehr Systematik mit all ihren Irr- und Umwegen. Durch die Chronologie und Quellensammlung ist sie ein willkommenes Arbeitsinstrument für Interessierte, zeichnet sie doch ein detailreiches, differenziertes Bild des Entstehungsprozesses der Fachhochschulen, das in dieser umfassenden Form gefehlt hat.

Die neue Reihe „Angewandte Wissenschaften und Künste“:

Diese Reihe hat einen prominenten Herausgeberkreis und Beirat aus der Schweiz, Österreich und Deutschland. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf der Aktionsebene auf den Spannungsbogen zwischen Grundlagen und Anwendung und dem Verschwinden scharfer Abgrenzungen sowie – institutionell gesehen – von der Fraunhofer Gesellschaft bis zu den Hochschulen für Angewandte Wissenschaften und die Kunst- und Musikhochschulen.

Weitere einschlägige Werke sind zur Publikation willkommen. Das ausführliche Reihenkonzept finden Sie unter www.universitaetsverlagwebler.de/buchreihen



*Bielefeld 2022, 231 Seiten,
ISBN (Print): 978-3-946017-26-4, € 39.90
ISBN (E-Book): 978-3-946017-27-1, € 36.90*

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Der Verlag kann diese Ausgabe 4 nur etwas verzögert ausliefern, da der Corona-Alltag auch im Privatleben der Beteiligten so viele Zusatzaktionen ausgelöst hat, dass sowohl die Anlieferung von Beiträgen, als auch deren Begutachtung, als auch deren Überarbeitung in zu vielen Fällen immer wieder verzögert oder sogar im letzten Moment abgesagt wurden. Wir bitten für die Folgen dieser Zeitumstände ausdrücklich um Nachsicht! Umso erfreulicher, dass die Ausgabe nun vorgelegt werden konnte.

Die Wahl von Hochschulleitungen erfolgt in Ämter, die in den letzten Jahrzehnten in ihrem Zuständigkeitsbereich immer breiter und in ihren Ansprüchen an die Amtsinhaber*innen immer komplexer geworden sind. Ursache dafür ist nicht zuletzt ein stark gewandeltes Verhältnis von Staat und Hochschulen. Das wollen wir näher untersuchen bzw. durch Zeitzeugen kommentieren lassen. Die Ausgabe 4-2021 (dem Wandel der Anforderungen an Hochschulleitungen und den Auswirkungen dieses Wandels gewidmet) wird eingeleitet von einer Rede. Der Präsident der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, *Godehard Ruppert*, hat sich am 30. September 2020 nach über zwanzig Jahren Amtszeit mit einer bemerkenswerten Rede in den Ruhestand verabschiedet. Sein Thema: **Die Grundlagen der universitären Nautik. Rückblick auf die eigene Amtszeit als Universitätspräsident – Gedanken zum Abschied aus dem Amt (gekürzte Redefassung)**. Diese für eine Fachzeitschrift ungewöhnliche Textform rechtfertigt sich selbst, je mehr von dieser Rede gelesen wird. Aus seinem Text lässt sich unschwer ablesen, welche Eigenschaften und Fähigkeiten Hochschulleitungen – und insbesondere deren Spitze – in der Gegenwart in das Amt mitbringen oder beschleunigt erwerben müssen.

Seite 98

Das, was Godehard Ruppert – sehr lebendig biographisch unterlegt – zu seiner Amtszeit und ihren Anforderungen und Veränderungen zusammengetragen hat, wird in dem folgenden Artikel noch einmal systemisch verallgemeinert und hochschulrechtlich unterlegt. *Wolff-Dietrich Webler* greift in seinem Beitrag die Anforderungen wieder auf, erinnert – als bisher wichtigster Einschnitt in traditionelle Selbstverständnisse und Privilegien – an die Leitideen für die Veränderungen seit Ende der Ordinariatenuniversität (1968 ff.) und kommt verstärkt zu den Auswirkungen: **Passen Aufgabenspektrum einerseits und übliche Auswahlkriterien andererseits für Rektor*innen bzw. Präsident*innen von Hochschulen noch zusammen? – Gewandelte Aufgaben von Hochschulen führen zu spezifischen Eignungskriterien und spezifischem Weiterbildungsbedarf von Mitgliedern der Hochschulleitungen**. Die sichtbar werdende Entwicklungsspanne ist erheblich.

Seite 102

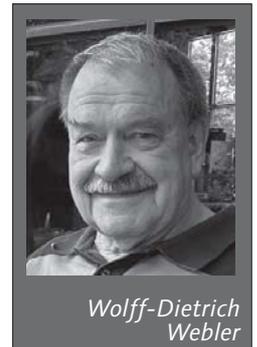
Der dann folgende Beitrag von *Fred G. Becker* **Pro Inplacementprogramme für akademische Leitungskräfte** beantwortet Fragen, wie: Ist es nötig, förmliche Programme zur Amtseinführung von Personen mit Führungsaufgaben einzurichten? Der Autor setzt an den Rahmenbedingungen und Anforderungen an Hochschulleitungen und Dekanate an und zeigt, dass dies über normale Anforderungen an Professuren hinaus-

geht. Angesichts der umfangreicheren Folgen von (Fehl-)Entscheidungen in dem neuen Amt bietet sich eine Professionalisierung dringend an. Einschlägige Einführungsangebote nehmen daher zu. Hier sind – wegen der individuell sehr unterschiedlichen Ausgangslage – individuell profilierte Lösungen wünschenswert. Da aber mit der Übernahme von Leitungsaufgaben fast sicher zu rechnen ist, sollte eine einschlägige Weiterbildung mit geringer Zeitbelastung schon früh begonnen werden. Fred Becker präsentiert Empfehlungen und gibt einen ersten Überblick über solche Weiterbildungsmöglichkeiten. Sie sind noch stärker verbreitet zu vermuten, wie darüber hinausgehende Einzelerfahrungen nahe legen, weil sie oft noch zu wenig beworben und daher überregional unzureichend sichtbar werden. Obwohl der Weiterbildungsbedarf strukturell bedingt ist (bisher in einer Wissenschaftskarriere keinen festen Platz hat und daher keine individuelle Schwäche darstellt), werden von Amtsinhaber*innen oft diskrete Lösungen bevorzugt.

Seite 116

Zurück zum Stichwort Such- und Auswahlkriterien: Hier liegt es nahe, sich über Bamberg hinaus einem anderen, gerade abgeschlossenen Nachfolgeverfahren zuzuwenden. Anlass, wenn auch nicht Gesprächsgegenstand im Detail, war die Suche nach einer bestmöglichen Nachfolge für die Rektorin der Universität Leipzig, Beate Schücking. Zwei erfahrene Gesprächspartner: *Hans-Gerhard Husung* (Hamburg) und *Wolff-Dietrich Webler* (Bielefeld) haben sich zu einem **POE-Gespräch** zusammengefunden, um sich über **Gewandelte Anforderungen an Hochschulleitungen führen zu gewandelten Auswahlkriterien in Findungskommissionen** auszutauschen. Der Weg in eine Professur ist heute so einseitig von Forschungsleistungen und deren internationaler Sichtbarkeit geprägt, dass nur wenig Zeit bleibt, sich mit dem Wissenschaftssystem als solchem, seinem Verhältnis zur umgebenden Gesellschaft und ihren Erwartungen, der Wirtschaft sowie dem Träger der öffentlich verfassten Einrichtungen, dem Staat und seinen Erwartungen und steuernden Einwirkungen zu beschäftigen. Also: Wo können sich aussichtsreiche Kandidat*innen für derartige Leitungsämter in ausreichender Tiefe und Breite qualifizieren? Nur durch *learning by doing*? Ein riskantes Unterfangen, auch wenn viele Amtsinhaber*innen faktisch diesen Weg über Funktionsübernahmen in Dekanaten und als Prorektor*innen/Vizepräsident*innen inzwischen gehen. Oder sollten – wie fallweise in den USA vorkommend – hauptberufliche Wissenschaftsmanager*innen die Gesamtleitung von Hochschulen übernehmen? Ein in Deutschland bisher als Regelfall abgelehnter Weg, wenn auch angesichts des Aufgabenzuwachses näher kommend und gesetzlich als Möglichkeit bereits eröffnet.

Seite 121

Wolff-Dietrich
Webler

Godehard Ruppert

Die Grundlagen der universitären Nautik

Rückblick auf die eigene Amtszeit als Universitätspräsident – Gedanken zum Abschied aus dem Amt (gekürzte Redefassung)

Der langjährige Präsident der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Godehard Ruppert, hat sich am 30. September 2020 nach über zwanzig Jahren Amtszeit in den Ruhestand verabschiedet. Aus diesem Anlass hat er eine umfangreiche Rede gehalten, in der er betonte, dass er das Amt eines Universitätspräsidenten als ein politisches Amt begreife und in der er biographisch mit den Mitteln der Rhetorik die grundlegenden Anforderungen an und Veränderungen für solche Ämter in den letzten 20 Jahren analysiert hat. Dabei bevorzugte er die metaphorische Sprache und bezog die Vergleiche aus der Nautik – hier der Sprache des Segelns. Eine solche Textsorte beleuchtet die Entwicklung von einer ungewohnten Seite, zeigt aber Vieles so lebendig, dass dieser Text (gekürzt) für unser Schwerpunktthema äußerst geeignet erscheint.



© Universität Bamberg/Marion Huxwald

Erste Vorbemerkung: Im Studium, speziell in diversen Veranstaltungen über den didaktischen Urvater Johann Amos Comenius bei Klaus Schaller, habe ich die konsequente Dreigliedrigkeit kennengelernt und habe sie in vielen Unterrichtsstunden, Lehrveranstaltungen und Vorträgen wie auch in meiner Antrittsrede vor über 20 Jahren eingehalten. Daher folgen nach drei Vorbemerkungen drei Hauptteile mit je drei Anmerkungen sowie drei Nachbemerkungen, um zurückzublicken, zu resümieren und zu danken.

Zweite Vorbemerkung: Der Titel ist nicht wörtlich zu verstehen, er deutet nur eine Metaphorik an, derer ich mich in Teilen zur Steigerung der Anschaulichkeit bediene: In Deutschland vergleicht man eine Universität gern mit einem Tanker. Wenn man diese Metapher weiterdenkt, hat also der Leiter einer Universität die Aufgabe des Kapitäns eines solchen Tankers. Nun, ich hatte 41 Semester die Ehre, keine der großen, sondern eher eine der mittelgroßen Universitäten zu leiten. Daher drängt sich mir eher das Bild eines Segelboots auf, wobei die

Größe und Klasse unterschiedlich sein können, denn mitunter hat man den Eindruck, in der universitären Regatta treten einige mit einer Jolle an, während andere ausgerüstet sind für den Admirals-Cup.

Dritte Vorbemerkung: Offenbar gibt es tatsächlich formale Übereinstimmungen mit dem Segeln. Der Skipper gibt einen Kurs vor, verfolgt eine Strategie, aber die Mannschaft hat mitunter eigene Vorstellungen. – Man plant mit Blick auf Umgebung, Wind und Wetterlage. Doch überraschend und unvorhersehbar verändern sich die Bedingungen. Ein Wärmegewitter etwa baut sich schnell auf und entlädt sich mit großer Gewalt; das lokale Wetter überlagert die Großwetterlage. Entsprechend muss die Strategie schnell auf die neuen Verhältnisse eingestellt werden; also: Segel wechseln oder reffen, Kurs anpassen, abwettern. Das Können von Skipper und Mannschaft, ihr Wissen und ihre Erfahrungen, ihr Reaktionsvermögen, ihre Improvisationskunst, ihre Kooperationsfähigkeit werden aufs Höchste gefordert. Denn nur dadurch kann das Boot doch noch ins Ziel, vielleicht

auch nur in einen sicheren Hafen gebracht werden. Sperrige Mannschaft, plötzlich umschlagende Anforderungen, widrige Rahmenbedingungen, Reaktionsdruck – das sind alles auch Faktoren, die die Steuerarbeit in der heutigen Universität charakterisieren.

1. Steuern und Leiten

Erste Anmerkung: Im Bewusstsein der Bevölkerung erleben wir Ambiguitäten und Ungleichzeitigkeiten: In Zeiten, in denen sich alles rasend schnell verändert, schätzt niemand Überraschungen, aber einen eigenen Kurs wollen die meisten auch nicht wählen. Das entlastet, denn Schuld an allem Übel sind dann die, die andere auf sicherem Kurs durchs Leben führen sollten. Nur leider haben diese Kompass und Karte verlegt. Am Ruder ist offenbar kein Mensch. Wo einst der Kapitän Wind und Wetter trotzte, duckt man sich harmoniesüchtig vor jeder noch so kleinen Welle. Nimmt der Sturm zu, dann sind die Kapitäne längst im Rettungsboot. Die Takelage reißt. Der Chef seilt sich ab.

Ich habe an anderer Stelle formuliert: ein Universitätspräsident muss mit dem Hausmeister genauso reden können wie mit der Leibniz-Preisträgerin und beide respektieren, auch wenn das unzeitgemäß scheint.

Zweite Anmerkung: Man muss sich doch fragen, wie es so weit kommen konnte, dass die größten und schnellsten Schiffe, die jemals das Meer befuhren, von Kapitänen gesteuert werden, die plötzlich überrascht feststellen, dass das Meer launisch ist, mehr noch, dass sie eigentlich auf hoher See sind statt dort, wo sie immer noch glauben zu sein: in ruhigen Binnengewässern. Wie kamen all die Süßwasserkapitäne vom Binnensee in den stürmischen Atlantik? In Sachen Führung haben wir uns seit vielen Jahren auf die Suche nach einem Kurs gemacht, auf dem wir vorwärtskommen wollen, obwohl gleichzeitig Windstille herrschen soll.

Nach den dramatischen Erfahrungen der deutschen Vergangenheit musste sich Führung demokratisieren. Das ist gut und richtig – wenn man demokratisch nicht mit populistisch verwechselt. In der einen Variante steht am Steuerrad einer, der gewählt wird, weil man ihm das zutraut. Bei der populistischen Spielart hingegen soll jeder mal ran. Mitunter verschleiert man diesen Ansatz mit Anciennität. Heraus kommt ein Zickzack-Kurs, der nur nervt. Führungskompetenz geht so schleichend verloren.

Wenig hilfreich ist auch, dass bei Propagierung der Internationalität streckenweise zugleich eine ausgeprägte Angst vor der Globalisierung herrscht. Daraus könnte man die Frage ableiten, ob diese Haltung eigentlich nichts anderes ist als das klandestine Eingeständnis, dass das, was man gelernt hat, fürs offene Gewässer nicht reicht.

Kaum naht das Meer, rufen diese Kapitäne nach einer Kursumkehr – zurück zum staatlich geschützten Binnensee. Stets mit angelegter Rettungsweste und fertig für den beherzten Sprung ins Rettungsboot, wenn das Manöver nicht gelingt. Das Schiff schlingert dann Richtung offene See. Die Grundregeln der Nautik haben sich dramatisch verändert, gefahren wird aber häufig nach altem Muster.

Dritte Anmerkung: Neue Ziele liegen nicht an alten Routen. Gesucht werden also Kapitäne, die Situationen jeweils neu einschätzen können und die abseits der bekannten Routen manövrieren. Die Brücken, auf denen sie Dienst tun, sind nicht mehr die einsamen Posten von früher, in denen das Pathos und die Pose regiert. Verantwortung ist kein Einzelschicksal mehr. Entscheidungen werden dort gefällt, wo Wissen ist. Da Universitäten Orte sind, an denen Wissen generiert wird wie an keiner anderen Stelle, sind Universitäten auch die Orte, an denen dem Thema Führung viel mehr Bedeutung zukommen muss, als dies derzeit der Fall ist. Führungskräfte, die mit Menschen nicht umgehen möchten, sind so unfähig wie Kapitäne mit Seekrankheit. In der Folge macht die Mannschaft, was sie will, oder meutert. Meuterei ist in der Regel die Folge schlechter Führung und weniger eine Reaktion auf schlechte Bedingungen. Je besser der Umgang in einem Unternehmen, desto höher ist die Produktivität – eine alte Weisheit, die sich freilich nicht überall durchgesetzt hat.

In diesem Kontext bewegt man sich gesamt-gesellschaftlich als Präsident, hat es gleichzeitig aber mit einer Subkultur zu tun:

2. System Universität

Erste Anmerkung: Kann man eine Universität so führen wie ein Unternehmen? In der Typologie unterschiedlicher Formen von Organisationen steht die Universität für einen ganz bestimmten Typus: den Typus der lose verkoppelten komplexen Organisation. Michael D. Cohen und James G. March haben schon vor Jahren diese Organisationsform genauer analysiert – und zwar aus gutem Grund eben am Beispiel der Universität. Sie bezeichnen die Universität mit einem provozierenden, aber doch zutreffenden Begriff als „organisierte Anarchie“ und sehen sie als „Garbage Can Model of Organizational Choice“. In einer solchen „anarchischen“ Organisation sind die **Ziele**, die verfolgt werden, **unbestimmt**, die **Organisationsabläufe** sind **unklar**, und die **Mitgliederpartizipation** ist **schwankend**. Diese Offenheit und Ungerichtetheit anarchischer Organisationen führen zu Ambiguitäten im Sinne von Rollenerwartungen, die auseinanderfallen und nicht miteinander vereinbaren sind. Die Standardprozeduren der Steuerung – insbesondere die der Kontrolle und der Bürokratie – können nicht greifen, setzen diese doch voraus, was organisierte Anarchien bzw. anarchische Organisationen gerade nicht besitzen: Eindeutigkeit und Berechenbarkeit. Organisierte Anarchie klingt nach schlechter Organisation, ist aber keineswegs immer schlecht. Es kommt ganz auf die Funktionen an, die eine Organisation erfüllen soll. Bei bestimmten Leistungen ist das Anarchische in der Organisation geradezu funktionsnotwendig und unersetzbar; das gilt insbesondere bei Leistungen des Entdeckens und Entwickelns neuer Problemlösungen. Das wiederum sind originär universitäre Leistungen. Die Aufgabe, die es hier zu lösen gilt, ist nicht die der Überwindung oder Abschaffung der organisierten Anarchie an sich. Die Aufgabe besteht vielmehr darin, die Methode der Steuerung „durch die Ambiguitäten hindurch“ zu

finden. Cohen und March verwenden in diesem Zusammenhang ebenfalls das Bild des umsichtigen Skippers. Keineswegs ist sicher, dass von den verschiedenen Systemebenen einer solchen Organisation eindeutige, beständige und vor allem kompatible Erwartungen und Vorgaben an die Steuerungsebene adressiert werden. Die eine will hart am Wind bleiben, ein anderer bevorzugt den ruhigeren Vorwindkurs, eine will in den nächsten Hafen und ein weiterer dringend zurück – zur Not sogar rudern. Wohin soll der Skipper steuern? Jeder Griff zur Pinne findet ebenso Begeisterung wie Protest.

Einem solchen System schreibt man schnell eine mangelhafte Problemlösungskapazität zu. Auf die Universitäten bezogen hieße dies dann, dass sich diese letztlich überhaupt nicht steuern ließen und deshalb, von Entscheidungsblockaden gehemmt, ihre Probleme gar nicht lösen könnten. Dann richtet sich der Blick schnell zur Aufsicht.

Zweite Anmerkung: Die wichtigste externe Institution, mit der deutsche Universitäten bzw. ihre Leitungen bis auf wenige Beispiele verbunden sind, ist die des Staates in der Form des Trägers der Universität. Das Bundesland, in unserem Fall der Freistaat, finanziert den größten Teil unserer laufenden Kosten und viele unserer Investitionen. Finanzströme können schnell einen extern beherrschten Steuerungsmechanismus darstellen. Für die Leitung verringert sich der Entscheidungsspielraum. Das Land wirkt darüber hinaus durch seine Gesetzgebung und durch die konkretisierende Staatsaufsicht vielfach gestaltend auf die Universität ein. Die Gesetzesinhalte der letzten 20 Jahre zeigten Gegenwind, Rückenwind und Flaute fein über die Zeit gestreckt. Die Legitimität und übergeordnete Weisheit dieser staatlichen Vorgaben will ich nicht in Zweifel ziehen. Aber eines darf doch ohne jede Bewertung festgehalten werden: Bei allem Wohlwollen der Universität gegenüber erweist sich das Land für die Universität auch als ein ambivalenter Partner, weil das Land den Universitäten neben der Zuwendung auch immer wieder schwer zu verarbeitende Anpassungsschocks bringt.

Die wichtigste Ebene intern ist selbstverständlich die des wissenschaftlichen Handelns: das heißt die Ebene der Professuren, Institute, Fakultäten. Wissenschaft ist, wie schon Derek de Solla Price in seiner berühmten Studie „Little Science, Big Science“ aufzeigte, über lange Perioden hinweg eine Wachstumsindustrie gewesen. Diese Expansionserfahrungen haben die Vorstellung geprägt, neue Probleme könnten jeweils durch ein Mehr an Mitteln gelöst werden. Diese Vorstellung kennzeichnet immer noch das durchschnittliche Bewusstsein von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern – und zwar so sehr, dass Ressourcenknappheit das ganze Ethos durcheinanderbringt. Doch sind es nicht solche Aspekte des Bewusstseins allein, die die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in Opposition zu den Sparaktionen des Staates bringen. Max Plancks Satz, jede zusätzliche Einheit neuen Wissens koste mehr als die vorherige, mag zwar kein ehernes Gesetz der Wissensökonomie sein. Konsequenter Bemühungen um Schwerpunktsetzungen können dem Kostenauftrieb durchaus entgegenwirken. Dennoch erfordert moderne Wissenschaft, soll sie weitere kognitive Erträge bringen, enorme finanziel-

le, aber eben investive und nicht konsumtive Aufwendungen. Und es gilt die ökonomische Weisheit eines Warren Buffett: „Erst wenn die Ebbe kommt, sieht man, wer ohne Badehose schwimmen gegangen ist.“

Dritte Anmerkung: Teils in der opportunistischen Absicht, den Erwartungen der Kollegenschaft zu entsprechen, überwiegend aber auch aus dem Rollenzwang heraus, für die eigene Universität akzeptable Arbeitsbedingungen zu sichern, ringt die Leitungsebene der Universität darum, ein möglichst großes Stück des Staatskuchens an sich zu ziehen. Damit begibt sich die Universitätsleitung in die Position des Lobbyisten in Sachen Universitätsfinanzierung, wenn nicht gar in die eines Kämpfers, der um mehr staatliche Zuwendungen streitet. Getrieben durch diese Kräfte verwandelt sich die Universität – ob sie will oder nicht – in eine Interessengruppe neben anderen, also in, wie der ehemalige Stanford Präsident Donald Kennedy formuliert hat, „just another interest group like Big Oil“. Kein Wunder, dass die Universität dann auch oft von der Politik als bloße Interessengruppe behandelt wird. Ist sie aber erst einmal ihren universellen Wissensanspruch los und zum vermeintlich partikularen Interessenverband abgewertet, kann der Staat respektive die Politik der Universität genau mit jener instrumentellen Gleichgültigkeit, ja demonstrativen Herablassung begegnen, mit der man auch andere Interessenverbände behandelt. Der Umstand, dass die Universität, nach außen vertreten durch ihren Präsidenten, um ihre Interessen stärker kämpfen muss als früher, macht sie unbeliebt. Dieses wiederum macht die Universität politisch verletzbar. Staatliche Restriktionen schaffen sich dann gleichsam ihre eigene Rechtfertigung.

Um in solchen Turbulenzen kompetent gestalten, den eigenen Kurs finden und halten zu können, braucht man Leidensgenossen: Bei uns heißt die Bezugsgröße „Universität Bayern“.

3. Resümee und Dank

Erste Anmerkung: Was habe ich nie gewollt? Ich wollte **keine Leuchttürme** errichten: Als Leuchtturm wird in der Nautik ein in der Regel etwa 15 bis 40 Meter hoher Turm bezeichnet, der an wichtigen oder gefährlichen Punkten der Schifffahrt als weithin sichtbares Seezeichen dient.

Durch ihre Lichtsignale sollen Leuchttürme Schiffen den Weg weisen und so die Navigation und das Umfahren gefährlicher Stellen im Gewässer ermöglichen.

Sie wurden errichtet als Navigationshilfe zur genauen Positionsbestimmung auf See, um vor Untiefen wie Riften oder Sandbänken zu warnen und Fahrwasser-Markierungen zu bilden. Aber: Alle bekannten Leuchttürme sind betagt und stammen in der Regel aus der zweiten Hälfte des 19. oder den ersten beiden Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts. Bedenkt man, dass modernste Elektronik wie Satellitennavigation und Radar den Leuchttürmen ihren Platz in der Navigation streitig gemacht haben, und sie zumeist nur noch als Sicherungssystem bei Ausfällen der Elektronik, der Stromversorgung oder bei Unsicherheiten in der Ortung relevante Bedeutung haben, wird der metaphorische Sprachgebrauch noch problematischer.

Mehr noch: Viele Leuchttürme haben inzwischen die meist vorhandene Aussichtsplattform für Touristen geöffnet. Vereinzelt dienen Leuchttürme auch als Unterkunft oder können für einige Zeit gemietet werden. – Spätestens jetzt sollten wir dankbar sein, wenn der von der Nautik unbeleckte Sprachgebrauch an uns vorübergeht.

Ich gestehe gern, dass mir diese Metapher nicht gefällt. In diesem Sinne will ich dann hier auch nur festhalten, dass wir in den vergangenen Jahren einige Unbill abwettern mussten und dabei auch durchaus erfolgreich waren.

Zweite Anmerkung: Was habe ich nie explizit gesagt? Ich habe immer betont, dass die „Arbeit am Kurs“ – das „Steuern“ – die Aufgabe der Universitätsleitung, insbesondere des Präsidenten ist.

Nach meiner kleinen Analyse dürfte nicht wundern, dass ich der Meinung bin: Eine Universität kann nicht von einem externen Manager geleitet werden. Leadership in der Universität setzt meines Erachtens voraus, Insider der Wissenschaft zu sein. Ein noch so erfahrener Kapitän eines Öltankers muss keinen Segelschein haben. Man muss den Wert dieser Bildungseinrichtung in eigener Forschung und Lehre erfahren haben, um diese Werte in einen organisatorischen Mehrwert überführen zu können.

Bei Wahlen habe ich stets als meine Selbstbindung an das Amt angekündigt, Kommunikation zu pflegen, Kooperationen anzubahnen, Konsens zu suchen und Konflikte zu vermeiden, sie aber auch nicht zu scheuen.

Bleibt die Frage, was ich aus meiner eigenen Erfahrung als Prinzipien für die Führung einer Universität anrate.

- *Vermeide feste Machtkoalitionen.* – Schließe Bündnisse je nach Projekten, Aufgaben und Gegebenheiten. Auf diese Weise können die vielfältigen Ideen, die es in einer Universität gibt, zur Geltung kommen und die Herausbildung eigener Seilschaften und fester Oppositionsblöcke verhindert werden.
- *Leite unaufdringlich.* – Setze die Wirkung der Eingriffe über deren demonstrative Sichtbarkeit. Universitäten können nicht dorthin getrieben werden, wo man sie vielleicht haben möchte. Man bewegt sie am besten, wenn man ausgiebig von ihren „natürlichen“ organisatorischen Dynamiken Gebrauch macht.
- *Halte Ablademöglichkeiten bereit.* – In einer Universität gibt es immer einen Überschuss an mehr oder weniger interessanten, sich widersprechenden Ideen. Diese müssen sich äußern können, dürfen dann aber die Entscheidung nicht blockieren. Zur letztlich notwendigen Komplexitätsreduktion braucht man „goldene Abfalleimer“, in die die überschüssigen Ideen gesichtswahrend versenkt werden können.
- *Sei präsent.* – In einer Universität gibt es auch bei gegenteiligem Bemühen der Leitung aus unterschiedlichen Gründen eine zugestandene Hierarchie-Distanz. Das nützt denen, die grundsätzlich Probleme auf „die da oben“ verlagern oder „die da oben“ verantwortlich machen wollen. Das hindert gleichzeitig auch Personen, sich direkt beim Präsidium einzubringen. Wenn man präsent ist, baut man Distanz ab und erfährt vor allem erheblich mehr; man schafft Sicherheit bei denen, die es brauchen,

und Irritation bei denen, die Entschuldigungsmechanismen nutzen möchten.

- *Sei beharrlich.* – In einer Universität lösen auch gute Ideen spontan oft Gegenargumente aus. Es ist jedoch ein Irrtum anzunehmen, dass man einen abgelehnten Vorschlag mit guten Argumenten in nachhaltiger Diskussion nicht doch noch durchsetzen könnte.

Auch wenn ich es nie explizit gesagt habe, aber mit diesen Regeln habe ich mehr als zwanzig Jahre versucht zu steuern.

Wir haben in dieser Zeit diese Universität massiv umgebaut; den geschützten Raum des Trockendocks hatten wir dabei nicht, wir mussten bei voller Fahrt und auf hoher See umbauen. Ich bin heilfroh und dankbar, dass uns das gelungen ist, ohne den Rumpf zu beschädigen. Dritte Anmerkung: *Nun folgen zahlreiche Danksagungen, auch im Hinblick auf den Wert gelingender Kooperation für eine solche Amtsführung – auf allen Ebenen, von den Fahrern der Dienstwagen der Hochschulleitung über die unterschiedlichen, Wissenschaft unterstützenden Ebenen, über die übrigen Mitglieder der Universitätsleitung, der erweiterten Universitätsleitung, des Senats und insbesondere des Universitätsrats, an die anderen Hochschulleitungen im Lande, sechs Wissenschaftsminister und sechs Amtschefs, bis zu den Ministerpräsidenten des Landes.*

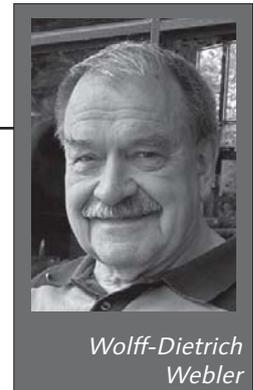
Epilog

Der Redestruktur entsprechend in drei Schritten verabschiedet sich der (ehemalige) Universitätspräsident und bemerkt zum eigenen Rückzug: „.. ich sehe es wie eine Emeritierung, d.h. ich werde entpflichtet, aber nicht entrechtet.“ ...

Seine Rede hat gezeigt, welche Spielräume sich eine entsprechende individuelle Gestaltung des Amtes noch verschaffen kann – trotz aller struktureller Wandlungen, staatlicher Vorgaben und Programmatiken, etwa durch das New Public Management.

■ **Godehard Ruppert**, Prof. Dr. Dr. habil., Präsident a.D. der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, E-Mail: godehard.ruppert@uni-bamberg.de

Wolff-Dietrich Webler



Wolff-Dietrich Webler

Passen Aufgabenspektrum einerseits und übliche Eignungskriterien andererseits für Rektor*innen bzw. Präsident*innen von Hochschulen noch zusammen?

Gewandelte Aufgaben von Hochschulen führen zu gewandelten Anforderungen an Mitglieder der Hochschulleitungen – und damit zu spezifischen Eignungskriterien und spezifischem Weiterbildungsbedarf

In Germany, universities are normally financed by the state. Alongside the freedom of individual search for new knowledge, traditionally, there was close guidance by the state administration. During the last 50 years, higher education institutions were confronted with expectations – formulated by society, the economy and politics, which have changed and expanded deeply related to their tasks. Following the gradual withdrawal of detailed guidance by the state, institutional autonomy increased. Within the new framework, these institutions have profoundly changed in terms of the expansion of their tasks and mission. Formerly, their leaders were chosen from the professorial staff and were elected for one year. Latterly, their time in office has been expanded to 4-5 years. Now they fear to lose their close connection to research or they act only during their last years at the university. Because of all these changes, the nature of their work was extended so much that doubts arose as to whether "normal" professors, elected as university presidents, are sufficiently qualified for their obligations in these roles. These questions are discussed in the following article. If further professional development is needed, we must discuss in what time frame, in which form and content this could be organized. Such development has been offered for some years, but requires supplementation in the future.

These: Die Erwartungen an und Aufgaben von Hochschulen haben sich wesentlich gewandelt (A) – und damit das Aufgabenspektrum der Hochschulleitungen (B). Verglichen damit reichen die in den üblichen Professuren erworbenen Kompetenzen für eine erfolgreiche Amtszeit nicht aus. Hier müssen für eine persönliche Eignung günstige Konstellationen zusammenkommen. Sind die persönlichen Anforderungen wirklich so herausfordernd, und welche wären das? (C). Einerseits kann durch Beachtung entsprechender Kriterien bei der Kandidat*innensuche die Differenz reduziert werden (D), andererseits könnten Weiterbildungen helfen (E).

I. Vorbemerkung

1. Anknüpfen an die historische Entwicklung

Die Veränderungen der letzten rd. 50 Jahre in der Selbstverwaltung und Governance der Universitäten sind oft analysiert worden. Vergleichsweise selten ist die Frage gestellt (geschweige denn beantwortet) worden, welche Folgerungen aus diesem Wandel für eine adäquate (d.h. den neuen Aufgaben angemessene) Vor-

bereitung der Wissenschaftler*innen zu ziehen und vor allem zu realisieren seien (vgl. Webler 2009a/b; Peus 2019; Zechlin 2015). Die Veränderung und Erweiterung der Anforderungen werden oft als Bezugsgrößen (zu) pauschal angesprochen. Vielfach aber wird das Ausmaß der voraus gegangenen, fundamental zu nennenden Änderungen nicht mehr bewusst. Daher werden sie hier nachfolgend etwas detaillierter in Erinnerung gebracht und bilden den ganzen ersten Abschnitt. Erst dadurch wird auch der Wandel der Anforderungen an Hochschulleitungen und damit ein latenter Weiterbildungsbedarf erkennbar. Da es sich insoweit um kein neues Wissen handelt, begnügt sich der Verfasser bis zur Darstellung der personellen Konsequenzen für das Kompetenzprofil von Kandidat*innen mit der Zusammenfassung der Entwicklung als Zeitzeuge, Akteur und begleitender Beobachter, ohne umfangreiche Literaturhinweise einzuführen.

2. Angemessene Kompetenzen für die neuen Aufgaben

In dieser Entwicklung stellen sich drei Fragen, die im Zuschnitt dieser Zeitschrift in der Perspektive von Per-

sonal- und Organisationsentwicklung von besonderer Bedeutung sind: A) Wie stark haben sich die Hochschulen (aufgrund neuer Erwartungen an sie) in den letzten Jahrzehnten gewandelt? B) Welche Anforderungen stellen diese Ämter – m.a.W. was müssen die Kandidat*innen an Kompetenzen mitbringen, um ihrem Amt möglichst gut gewachsen zu sein – im Ergebnis ein Auswahlkriterium – und C) wann bzw. wo in einer akademischen Karriere können sie diese Kompetenzen erwerben? Für die Antworten sind zunächst Erfahrungen ehemaliger und gegenwärtiger Amtsinhaber und eng mit ihnen zusammen Arbeitender gesammelt worden – in ihrer Doppelfunktion als Kenntnis und als daraus abgeleitete normative Forderung von Praktikern. Hier besteht offenbar ein Dilemma zwischen Anforderungen und der Möglichkeiten zum Erwerb der Voraussetzungen. Daher ist interessant, wie dieses Dilemma in der Vergangenheit gelöst oder ausgehalten wurde und wie eine künftige – vielleicht dauerhafte – Lösung aussehen könnte. Darauf wird vor allem im dritten Teil eingegangen.

II. Wandel der Rahmenbedingungen – Delegation der Zuständigkeiten – Multiplikation der Aufgaben

1. Theoriebezüge?

Für das Handeln von Hochschulleitungen ist das rechtliche und faktische Verhältnis von Staat und Hochschulen entscheidend. Es definiert zu wesentlichen Teilen die Handlungsspielräume – auch diejenigen nach innen, in die Hochschulen hinein. Die Rahmenbedingungen werden überwiegend von der staatlichen Politik gesetzt (manchmal schon als Ergebnis von Aushandlungsprozessen zwischen Staat und Hochschulen). So formen sich zu wesentlichen Teilen auch die Anforderungen an die Mitglieder von Rektoren und Präsidien heraus – wie weit sie Rahmenbedingungen und Handlungsspielräume erkennen und nutzen können. Ab der Mitte der 1960er Jahre erleben die Universitäten der Bundesrepublik einen umfassenden Systemwechsel im Verhältnis von Staat und Hochschulen und in ihrer Binnenstruktur (Webler 1983a/b). Das Hochschulsystem wächst – sowohl innerhalb der einzelnen Universitäten, als auch durch Neugründungen. Der Staat definiert sich als Folge breiter gesellschaftlicher Debatten neu (VDS: „Hochschule in der Demokratie“, Habermas u.a.), aber auch durch Sachzwänge der Quantität der Aufgaben. Sein Verhältnis zu den Hochschulen wandelt sich, und in diesem Wandel gesteht er den Hochschulen erheblich mehr Autonomie zu. Der Einfluss auf Berufungen wächst in Hochschulen bis zur Übertragung des Berufsrechts, Globalhaushalte werden eingerichtet, die interne Organisation freigegeben – und durch die Einführung von Akkreditierungsprozessen in der Verantwortung von Akkreditierungsagenturen auch die Einführung und Schließung von Studiengängen abgeben.

Als neue Leitidee staatlichen Handelns und als Interpretationsrahmen wird oft das New Public Management (NPM) genannt (Hanft 2000; Jann/Wegrich 2010;

Schedler 2011; Zechlin 2015). Die Texte machen z.T. den Eindruck, als ob danach vorgegangen worden wäre. Das hätte eine Schulung der Akteure an solchen Ansätzen vorausgesetzt. Das hatte aber nur in Ausnahmefällen stattgefunden. Wenn das wirklich die Basis des staatlichen und des Leitungshandelns an Hochschulen gewesen wäre, hätten manche Handlungsprozesse anders ausgesehen. Auch die Einbeziehung solcher Ansätze in die historische Interpretation der Entwicklung ist nur teilweise zutreffend, denn dortige Aussagen im NPM wurden zwar vielfältig diskutiert, aber staatliches Handeln und solches der Hochschulen war nur in wenigen Fällen konsequent an diesem Konzept ausgerichtet und selbst bei Anwendung wurde es vielfältig variiert. Oft ging suchende politische Praxis ihrer nachträglichen Interpretation und Systematisierung anhand eines theoretischen Ansatzes voraus. Das gilt auch für die (der weiteren bundesweiten Entwicklung weit vorausgreifende) zumindest in Baden-Württemberg entwickelte Variante der Kooperation zwischen Staat und Hochschulen 1968 bis 1976. Ein erster, rein innerministerieller Versuch einer Landesplanung wurde von den Hochschulen geradezu konfrontativ abgelehnt. Nun folgte eine nicht topdown entwickelte, sondern im zweiten Anlauf von Seiten der Hochschulen erzwungene, partizipative, umfangreiche Hochschulentwicklungsplanung, die bis ins Detail im direkten Austausch zwischen dem Ministerium und den Hochschulen entstand (sogar die landesweite Standortplanung für den neuen Hochschultyp Fachhochschule umfassend). Sie wurde von einem aus den Hochschulen heraus mit Vertretungsmandat gewählten, mit einem Landeswissenschaftsrat vergleichbaren Gremium von Seiten der Hochschulen mit dem Ministerium ausgehandelt. Treibende Seite waren die Hochschulen, und sie trotzten dem Kultusministerium Teile erweiterter Autonomie ab, die sogar den Weg ins Landeshochschulgesetz fand.¹ Dies geschah – außer mit Hilfe weiterentwickelter Ansätze der Bildungsplanung, die für eine in dieser Form neue, umfangreiche, empirisch gesicherte Datengrundlage sorgten – ohne maßgeblichen Bezug auf ein Theoriegebäude, wie das NPM mit seinen Ansprüchen an praktisches Handeln (vgl. Webler 1983a). Das gilt auch für Ansätze wie Transaktionale Führung oder Transformationale Führung (vgl. Wilkesmann 2013; Peus et al. 2010, dort auch nur als Forderung für die Zukunft). Sie waren – wie erwähnt – in diesen und den Folgejahrzehnten nicht handlungsleitend, sondern wurden nachträglich zur Interpretation und Systematisierung von Vorgängen herangezogen. Jetzt, wo sie vorliegen, kann die Beschäftigung mit ihnen in Weiterbildungen die Sensibilität schärfen und die eigene Handlungskompetenz erweitern. Historisch betrachtet, gab es deutlich ältere, als Muster bekannte Wirkmechanismen mit großem Einfluss – z.B. auf der Basis begrenzter Autonomie als kommunale Selbstverwaltung (s.u.). Es lohnt, diese Ursprünge nochmal ins Gedächtnis zu rufen.

¹ Der Autor war zwei Amtszeiten lang Vorsitzender dieses aus der „Gesamthochschulversammlung“ des Landes heraus gewählten „Gesamthochschulrates“ und Leiter seines Planungsstabes.

2. Exkurs: Vorgänger des NPM und deren Wirkung bis heute

Zur Erklärung können die Erfahrungen der preußischen Reformen nach der Niederlage gegen die napoleonischen Truppen 1806 als Muster herangezogen werden, denn die Vermutung ist berechtigt, dass der Grundgedanke des NPM 200 Jahre alt ist, im Kerngedanken statt detaillierter Handlungsanweisung aus einer Zentrale heraus der Delegation an die Praxis vor Ort entspricht, sodass sich die Kontrolle auf die Vereinbarkeit der Praxis mit den Zielen beschränkt. Dieses Konzept entstammt als staatliches Handeln der preußischen Monarchie bzw. ihren Reformern – in weiterentwickelter Form: Die berühmten Stein-Hardenbergschen Reformen (1807-1815), insbesondere die Kommunalreform, die – von zentralen Entscheidungen am Königshof weg – den Kommunen einen hohen Selbstständigkeitsgrad eingeräumt hatte. In der Diskussion um das NPM wird oft auch der zweite Teil des historischen Bezugs unbeachtet gelassen: Die preußische Heeresreform (inhaltlich geprägt von Scharnhorst, von Gneisenau, von Boyen) mit ihrem Kern, dem Übergang von der Befehlstaktik zur Auftragstaktik. Was bedeutet das? Vereinfacht gesagt: In der Befehlstaktik wurde den einzelnen Soldaten genau befohlen, was sie zu tun hatten. In der Auftragstaktik wurde das Ziel benannt, aber der Weg, das Mittel den Entscheidungen der Soldaten im Gelände überlassen. Das preußische Heer bis hinein in die deutsche Wehrmacht war damit sehr erfolgreich. Auch das Muster der Befehlstaktik galt zumindest noch im 2. Weltkrieg: Die US-amerikanischen Truppen waren dort (fast 150 Jahre später) noch nach der Befehlstaktik organisiert.

Die Delegation von Verantwortung in Hierarchie-Ebenen nach unten ist also als Erfolgskonzept schon älter. Es ist natürlich mit Lageberichten an das koordinierende Zentrum verbunden. Dieses Muster ist auch im Verhältnis von Staat und Hochschulen und ihrer Entwicklung in der Gegenwart auffindbar. Gestaltungsspielräume und Berichtspflichten sind eng verbunden und von Hochschulleitungen auszufüllen.

3. Wachsende Autonomie der Hochschulen – wachsende Ansprüche an die Leitung

3.1 Folgen der Delegation ministerieller Zuständigkeiten

Nach 1968 werden die Universitäten nach den neuen Hochschulgesetzen in ihrer Teilautonomie ausgebaut, werden ihnen viele Vorgänge übertragen und ihre Verwaltung jeweils unter die Leitung eines Universitätskanzlers gestellt, der zwar weiterhin Beauftragter des Haushalts bleibt, aber zu einem Mitglied der Hochschulleitung wird. Auch die zu verhandelnden Gegenstände der akademischen Selbstverwaltung nehmen so umfangreich zu (bis zu strategischen Fragen der Entwicklung der eigenen Hochschule), dass auf der Ebene der Hochschulleitung mit Prorektoren (die vorher eher Amtsvorgänger oder bereits gewählte Amtsnachfolger waren) wie auf der Ebene der Fakultätsleitungen mit Prodekan*innen die Wahrnehmung der Aufgaben arbeitsteilig in Ressortsystem organisiert wird. Aus dem bis dahin üblichen „Virilsystem“ (jeder Professor vertritt seine Interessen in den Gremien selbst) wird mit der Einführung der „Gruppen-

universität“ und der Beteiligung aller Statusgruppen an der Selbstverwaltung ein „Repräsentationssystem“, um die Gremien von ihrer Mitgliederzahl her zu begrenzen und verhandlungsfähig zu halten.

Damit werden regelmäßig Wahlen nötig, um die Gruppenrepräsentanten zu ermitteln. Schon die Definition von Gruppen und Abgrenzung voneinander im Sinne des Wahlrechts löst einen Prozess des Bewusstseinswandels aus. Die Forderung von Studierendenseite nach „Drittelparität“ (Professoren, Mittelbau, Studenten) ist Zeugnis unzureichender Kenntnis der Personalstruktur, da das gesamte „nichtwissenschaftliche Personal“ unberücksichtigt bleibt – was die um Gerechtigkeit kämpfenden Studierenden dann auch betroffen eingestehen. In allen diesen Auseinandersetzungen sind Hochschulleitungen gefordert – teilweise als Moderatoren, teilweise als Konfliktpartei. Vor allem: Die Zusammensetzung der Wahlgremien mit Gruppenrepräsentanten bedeutet, dass sie ganz anders adressiert werden müssen.

Mit der Einführung der Mitbestimmung aller Statusgruppen einerseits und der Multiplikation der Entscheidungsgegenstände andererseits nimmt die Zahl der Sitzungen und deren Vorbereitung sprunghaft zu. Die akademische Selbstverwaltung muss dazulernen. Hier zeigen sich Erscheinungen, die die ganze Amateurhaftigkeit der Organisation und Moderation solcher Sitzungen und des damit verbundenen Zeitaufwandes zeigt. Die Ineffektivität und Ineffizienz der Abläufe, die durchaus behoben werden könnte und keinen Systemfehler darstellt, wird von Mitbestimmungsgegnern gegen die Idee der Gruppenuniversität verwendet – teilweise erfolgreich, wie die Urteile des BVerfG von 1974 ff. zeigen.

Das Größenwachstum (markiert vor allem durch einen schnellen Anstieg der Studierendenzahlen) seit Mitte der 1960er Jahre führt zu einer Multiplikation der Verwaltungsvorgänge, die bisher weitgehend zentralisiert in den Kultusministerien wahrgenommen wurden (spezifische Wissenschaftsministerien entstehen erst später – auch ein Indikator für die wachsende Breite und Komplexität der Aufgaben). Für Wachstum muss der Personalbestand erweitert, müssen Berufungs- und Einstellungsverfahren durchgeführt werden. Für deutlich mehr Studierende muss (als Beispiel) deren Immatrikulation, Exmatrikulation abgewickelt, müssen mehr Räume für die Lehre, für Studierende und Lehrende bereitgestellt, Prüfungen organisiert und wesentlich mehr Haushaltsmittel verwaltet werden (wobei Drittmittel und Auftragsforschung Strategieabwägungen und den Verwaltungsaufwand erheblich erweitern).

Der höchste Verwaltungsbeamte in der Universitätsverwaltung war bis zu diesem Autonomiezuwachs ein Regierungsdirektor. In der Hierarchie darüber gibt es bis zu den Hochschulgesetzen (von 1968 ff.) einen Kurator als Teil des Kultusministeriums mit lokaler Zuständigkeit. Er ist Beauftragter des Haushalts und maßgeblich an den Berufungen beteiligt, die allein Sache des Staates sind. Immerhin haben die Hochschulen ein Vorschlagsrecht bei Berufungen und sind auch informell am weiteren Entscheidungsprozess beteiligt (was es zu Zeiten Wilhelm von Humboldts *und lange Zeit danach* noch nicht gab).

Verbunden mit Hochschulneugründungen (also dem Anstieg der Zahl der Hochschulen) ist das kein Modell mehr, das zentralisiert praktiziert werden könnte, ohne übergroße (und entsprechend träge) Verwaltungsapparate zu errichten.

In vielen Schritten zieht sich der Staat nach 1968/70 immer mehr aus Detailentscheidungen zurück und beschränkt sich in der Gewährleistung staatlicher Leistungen auf deren Finanzierung (auch zunehmend als globale Zuweisungen) und auf Rahmen- und Zielsetzungen in (Ziel-)Vereinbarungen mit den Hochschulen (Kontraktmanagement). Um die neu gewonnene Autonomie² lebendig wahrnehmen zu können, müssen sich auch die Hochschulen wandeln. Das klingt zunächst noch sehr abstrakt und ist auch allgemein bekannt. Aber das Ausmaß seiner Auswirkungen im einzelnen wird oft unterschätzt. Daher lohnt, auf Einzelheiten einzugehen und die allgemeine Aussage zu konkretisieren. Um die Entwicklungen besser zu akzentuieren, sind sie hier nachstehend in fünf Stufen dargestellt, in denen neue Schwerpunkte hervortreten. Dabei lassen sich historische Entwicklungsprozesse i.d.R. nicht scharf datieren, es sei denn Ereignisse wie der Ausbruch des Vesuv am 24. August 79 für Pompeji, die Reaktor-Katastrophe von Tschernobyl am 26. April 1986 u.ä.³ Alle Ereignisse haben eine Vorgeschichte und Nachwirkungen – um sie zu verstehen, müssen meist längere Prozesse analysiert werden.⁴

Fünf Entwicklungsstadien der Hochschulen (vor allem der Universitäten) lassen sich erkennen mit Auswirkungen auf Leitungsaufgaben und die jeweils künftigen Anforderungen an Amtsinhaber*innen. Sie sollen hier lediglich stichwortartig in Erinnerung gebracht werden. Die Stadien lassen sich nicht scharf trennen, sondern überlagern sich häufig. Als Abstufungskriterium dient der Wandel von Struktur und Aufgaben der Hochschulen und infolgedessen auch der Leitungsaufgaben:

1. Phase seit 1945 bis etwa 1968 (bis zur Einführung von Landeshochschulgesetzen)

- Restituierung der Universitäten wie vor 1933. Traditionelle Rektoratsverfassungen. Meist einjährige Amtszeiten. Rektoren kommen aus dem eigenen Kollegium. Starke Stellung des staatlichen Trägers durch Kuratoren als Vertretung des Staates vor Ort. Seit Ende der 1950er Jahre deutlich steigende Studierendenzahlen: Erste Anzeichen für eine starke Hochschulexpansion, sichtbar gegen Ende der 1960er Jahre. Die Studierquote am Geburtsjahrgang steigt auf 18%. Verteilungskriterium für Haushaltsmittel: traditionelle Relevanz des Faches, Zahl der Studierenden.
- Heftige Debatten und Demonstrationen um die Demokratisierung der Hochschulen. Die Zielvorstellung der Gruppenuniversität entsteht.

2. Phase 1968 bis etwa 1983

- Erhebliche Autonomiezuwächse, veränderte Aufgaben der Hochschulen
- Ende der von Ordinarien bestimmten Universität
- Starke Aufgabenerweiterung der Hochschulleitungen,

der Dekane von Fakultäten, infolgedessen erweiterte persönliche Kompetenzen erwartet

- Teilung der traditionellen Fakultäten (vor allem der Philosophischen Fakultät) in Fachbereiche (bald wieder Fakultäten genannt).
- Verteilungskriterium: Fortschreibung traditioneller Ansprüche
- Kompensationsversuche für sinkende Erstausrüstung bei Berufungen
- Politisch gewollte, steigende Bedeutung der Drittmittel
- Stärkere Projektförmigkeit der Forschung, leichtere Qualitätskontrolle (Peer Review)
- Gründung und wachsende Bedeutung der Fachhochschulen aus höheren Berufsfachschulen heraus, praxisbezogene Ausdifferenzierung der Studierenden
- Aufgabenwandel der Hochschulleitungen, der Dekane von Fakultäten bzw. Fachbereichen
- Folge: erwartete/benötigte Kompetenzen; aber welche?

3. Phase (etwa 1983 bis etwa 2000/2002)

Explizit verstärkter Wettbewerb zwischen Hochschulen (als Programm)

- Im Wettbewerb ist wesentlich mehr Strategiefähigkeit der Hochschulleitungen gefordert
- Die Summe moderierter Fakultätsinteressen reicht nicht mehr
- Leistungsindikatoren werden entwickelt, Daten in großem Umfang erhoben (vgl. auch Webler et al. 1993)
- Erweckungseffekt skandalöser Zustände im Studium durch Zahlen aus NRW⁵
- Ziel nicht mehr Volluniversität, sondern Profilbildung
- Folge: „Stärken stärken ... nicht Schwächen kompensieren“ mit umfangreichen Konsequenzen, z.B. dem unkoordinierten Abbau kleiner Fächer ohne bundesweiten Überblick (partiell als Kahlschlag)
- Neue Steuerung der Hochschulen (aufgrund der Verfassungslage: Kulturhoheit der Länder) durch Förderprogramme des Bundes („Politik der Pakte“)
- Damit ist die nächste Stufe im Aufgabenwandel der Hochschulleitungen, der Dekane von Fakultäten erreicht.

² Autonomie ist nicht zu verwechseln mit Wissenschaftsfreiheit. Das erstere ist an eine Institution gebundene, begrenzte Souveränität in der Gestaltung ihrer Angelegenheiten. Das letztere bedeutet ein individuelles Freiheitsrecht.

³ Es sei denn sie werden symbolisch gebunden an Einzelereignisse, wie die Amerikanische Revolution mit der Unabhängigkeitserklärung vom 4. Juli 1776, die französische Revolution 1789 oder die verlorene Schlacht bei Jena und Auerstedt 1806 für die nachfolgenden preußische Reformen.

⁴ Auch dies ist allgemein bekannt. Nur an der praktischen Berücksichtigung hapert es nicht selten...

⁵ In NRW wurde im landesweiten Vergleich durch das statistische Landesamt festgestellt, dass 93% der Germanistik-Studierenden im Magisterstudium (also nicht Lehramt) ihr Studium abbrachen, in Anglistik 87% – veröffentlicht in einem Spiegel-Artikel. Die Zahlen wurden weder korrigiert oder zurückgenommen. Auch die Studien(miss)erfolgsquoten anderer Fächer führten zu engagierten Kontroversen über Ursachen, über den Anteil von angeblichen oder tatsächlichen Begabungsmängeln oder doch gravierenden, unverantwortlichen Mängeln in der Lehrkompetenz.

4. Phase NPM (ab 2000/2002) und Exzellenzinitiative (ab 2005/2006)

- Neues Verständnis des Staates: Gewährleistung staatlicher Leistungen, nicht mehr eigene Erbringung im Detail
- Neue Steuerung der Hochschulen durch Anreize, Entwicklungspläne und Zielvereinbarungen
- Steigender Aufbau von Qualitätskriterien und deren Einhaltung als Kontrolle vereinbarter Ziele; auch Verteilungskriterium
- Einführung der Hochschulräte als Brücke von und in die Gesellschaft, als Aufsichtsrat
- Einführung einer Fachbereichskonferenz der Dekane neben dem Senat
- Steigender Kampf um Mitgliedschaft in den entstehenden Profilen/Schwerpunkten
- Erweiterung traditioneller, Aufbau neuer Anreizsysteme
- Wiedergeburt der Lehrstühle (u.a. durch drittmittelfinanzierte, individuell verfügbare Budgets und Personalressourcen)
- Sinkende Lehrleistungen, sinkende Studienerfolgsquoten, steigende Abbrecherquoten
- Kampf um die Gewichtung zwischen Forschung und Lehre hin zur Aufwertung der Lehre – Gleichgewichtung als Ziel
- Fortsetzung des Aufgabenwandels der Hochschulleitungen, der Dekane von Fakultäten
- Wachsende Einsicht in die Notwendigkeit gezielter Weiterbildung. Welche Inhalte werden erwartet/benötigt?
- Kampf um Exzellenzcluster usw.
- Aufbau zusätzlich geforderter Datengrundlagen für Vergleichszwecke, nicht nur als interne Rückmeldungen
- Schockierende Einsichten über Gefälle im Hochschulsystem
- Einführung und steigende Bedeutung der Studiendekane
- Neben Drittmittelaufkommen: steigendes Gewicht von Studienerfolgsquoten für die Haushaltsverteilung: auch hier: Erfolgsprämierung und deren Steigerung statt Mängelkompensation
- Kontinuierliche Fortsetzung des Aufgabenwandels und Selbstverständnisses der Hochschulleitungen sowie der Dekanate von Fakultäten. Erwartete/benötigte Kompetenzen?

5. Phase: Exzellenzstrategie und eigene Investitionsprogramme der Länder (ab 2017)

- Länderprogramme als Kompensationsversuche bei mangelndem Erfolg in der Exzellenzinitiative
- Verstärkte Anmeldung regionaler Ansprüche auf gleichwertige Versorgung
- Verstärkung der Forderung aus der Politik gegenüber den Hochschulen nach wachsendem Transfer aus der Forschung in die verwertbare Praxis
- Bereitstellung von Ressourcen für Startups (preiswerte Flächen usw.) als neue Strategie.

Ergebnis dieser Entwicklung: Umfangreicher Auftrag, gravierender Funktionswandel der Hochschulen.

3.2 Die Aufgaben von Hochschulleitungen im einzelnen

Bisher stand hier in der Darstellung im Vordergrund, den Wandel der Hochschulen detaillierter als üblich sichtbar

zu machen. Jetzt wird dieser Wandel auf die Aufgaben der Hochschulleitung bezogen. Die Einführung der Präsidialverfassung (in Baden-Württemberg historisierend noch mit Rektorat bezeichnet) macht den Kanzler zum Mitglied dieses Gremiums. Die neue Stellung beteiligt ihn stärker an der Breite der Rektoratsverhandlungen, verleiht ihm mehr Einfluss, macht ihn aber umgekehrt damit auch stärker beeinflussbar, weil Personal- und Haushaltsfragen im Rektorat leichter aufgegriffen werden können.

Der politische Wille zur Dezentralisierung trägt – neben dem durch Aufgabenübertragung aus den zuständigen Ministerien bedingten Zuwachs – ebenfalls zu einer Fülle an Aufgaben der Hochschulleitung bei. Den Hochschulen bleiben – auf der Basis von Zielvereinbarungen – in vielen Fällen Entscheidungen übertragen, aber deren Ergebnisse – und mittelfristige Folgen – müssen dem staatlichen Träger immer wieder in Berichten vorgelegt werden.

Dass hier aufgrund steigender Komplexität Handlungsbedarf entsteht, wird zwar überall betont. Aber es lohnt sich, einmal genauer hinzusehen. Daher möchte der Verfasser hier am Beispiel des baden-württembergischen Hochschulgesetzes (§ 16)⁶ die dortigen 19 Aufgaben in voller Länge sichtbar machen, die den Hochschulleitungen förmlich aufgegeben sind (ohne an dieser Stelle auf Einzelheiten eingehen zu können). Die übliche „Zuständigkeitsvermutung“ für die Hochschulleitung kommt hinzu für Aufgaben, die künftig auftauchen könnten und die das Gesetz (noch) nicht aufführt, wie z.B. die Digitalisierung oder „Transfer und Ausgründungen“ oder solche, die z.T. zeitlich später in Spezialgesetzen geregelt werden, wie z.B. umfangreiche Kooperationen zwischen Hochschulen. Die Verhältnisse in den anderen Bundesländern sind ähnlich. Eine solche Fülle von Aufgaben hat mit früheren Verhältnissen und Selbstverständnissen nichts mehr zu tun. Hier ist faktisch der Vorstand eines Unternehmens tätig und hat vor allem strategische Entscheidungen zu fällen.

„(3) Das Rektorat ist neben den ihm ausdrücklich zugewiesenen Angelegenheiten für alle Angelegenheiten zuständig, für die in diesem Gesetz oder in der Grundordnung nicht ausdrücklich eine andere Zuständigkeit festgelegt ist. Es ist insbesondere für folgende Angelegenheiten zuständig:

1. die Struktur- und Entwicklungsplanung einschließlich der Personalentwicklung,
2. die Planung der baulichen Entwicklung,
3. die Aufstellung der Ausstattungspläne,
4. den Abschluss von Hochschulverträgen und Zielvereinbarungen,
5. die kontinuierliche Bewertung und Verbesserung der Strukturen und Leistungsprozesse durch Einrichtung und Nutzung eines Qualitätsmanagementsystems,

⁶ Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg (Landeshochschulgesetz – LHG), vom 1. Januar 2005) Verkündet als Artikel 1 des zweiten Gesetzes zur Änderung hochschulrechtlicher Vorschriften (Zweites Hochschulrechtsänderungsgesetz – 2. HRÄG) vom 1. Januar 2005 (GBl. S. 1). Auch wenn hier nur ein einzelnes Landesgesetz herangezogen wird, werden die Fülle und Ausdifferenzierung der Aufgaben exemplarisch für alle Bundesländer deutlich.

6. die Aufstellung des Entwurfs des Haushaltsvoranschlags oder die Aufstellung des Wirtschaftsplans,
7. den Vollzug des Haushaltsplans oder des Wirtschaftsplans,
8. die Verteilung der für die Hochschule verfügbaren Stellen und Mittel nach den Grundsätzen von § 13 Absatz 2,
9. die Entscheidungen über die Grundstücks- und Raumverteilung nach den Grundsätzen des § 13 Absatz 2,
10. die Entscheidungen über das Körperschaftsvermögen,
11. die Festsetzung von Leistungsbezügen nach § 38 Absatz 1 Nummer 1 des Landesbesoldungsgesetzes Baden-Württemberg (LBeGBW) aus Anlass von Berufungs- und Bleibeverhandlungen,
12. die Festsetzung von Leistungsbezügen nach § 38 Absatz 1 Nummer 2 LBeGBW für besondere Leistungen in Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung und Nachwuchsförderung; die Dekanate sowie die Rektorinnen und Rektoren der Studienakademien der DHBW können hierzu Vorschläge unterbreiten; das Rektorat ist an diese Vorschläge nicht gebunden,
13. die Festsetzung von Leistungsbezügen nach § 38 Absatz 1 Nummer 3 LBeGBW für die Wahrnehmung von sonstigen Funktionen oder besonderen Aufgaben im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung, soweit nicht der Hochschulrat nach § 20 Absatz 9 Satz 3 Nummer 2 zuständig ist; der Hochschulrat ist über die Entscheidung zu unterrichten,
14. die Festsetzung von Forschungs- und Lehrzulagen nach § 60 LBeGBW,
15. die Gewährung von leistungsbezogenen Entgeltbestandteilen,
16. die strategische Entwicklung der Informationsversorgung, der Digitalisierung und des Informationsmanagements,
17. die strukturelle organisatorische und verfahrensmäßige Verankerung des Klimaschutzes innerhalb der Hochschule als Einrichtung unter Berücksichtigung rechtlicher Klimaschutzvorgaben,
18. an der DHBW die Leitung der Studienakademien, soweit nicht dieses Gesetz oder das Präsidium der DHBW die Wahrnehmung von Leitungsaufgaben allgemein oder im Einzelfall der Rektorin oder dem Rektor der Studienakademie zuweist; Absatz 8 Satz 1 findet Anwendung,
19. an der DHBW die Berechnung und Festsetzung der Studienkapazität nach § 27 b Absatz 1 Satz 2 Nummer 4 Buchstabe b Halbsatz 1 in entsprechender Anwendung von § 5 Absatz 3, Absatz 4 Sätze 1 bis 5 und Absatz 7 des Hochschulzulassungsgesetzes sowie im Einvernehmen mit dem Hochschulrat die Festlegung von Kriterien für die Entscheidung des Örtlichen Hochschulrates über die Obergrenze der Beteiligung der Dualen Partner nach § 27 b Absatz 1 Satz 2 Nummer 4 Buchstabe b Halbsatz 2; das Hochschulzulassungsgesetz findet im Übrigen keine Anwendung,
20. an der DHBW die Zulassung von Dualen Partnern nach § 65 c, sofern diese einer Zentralen Einheit nach § 15 Absatz 8 zugeordnet sind; das Rektorat kann die Entscheidung allgemein oder im Einzelfall auf die Leitung einer solchen Einrichtung übertragen."

Angesichts dieser Anforderungen ist es nicht verwunderlich, dass dieses Gesetz in größerem Umfang hauptberufliche Mitglieder in der Hochschulleitung zulässt, ja vorsieht, als bis dahin üblich. Der Kreis der Kandidat*innen wird über Professor*innen hinaus auf den außeruniversitären Bereich ausgedehnt – wie etwa auch aus den USA bekannt. Hier können neben Professor*innen auch Wissenschaftsmanager*innen für eine Amtszeit von 6-8 Jahren in das Amt gewählt werden (mit der Möglichkeit der Wiederwahl). In einer solchen Institution wird nicht mehr aus den eigenen Reihen Wissenschaft repräsentiert, sondern ein Unternehmen gemanagt. Das kann auch aus dem nicht-professoralen Bereich sehr gut gelingen, wie das Beispiel Dr. Jürgen Lüthjes als Präsident der Universität Hamburg gezeigt hat, der vorher Kanzler der Universität Oldenburg war. Als herausgehobenes Mitglied der Bundesassistentenkonferenz (BAK) hatte er vorher allerdings auch besondere Nähe zur Wissenschaft bewiesen. Der Passus im Gesetz lautet (§ 17 Abs. 3):

„(3) Zur Rektorin oder zum Rektor kann bestellt werden, wer der Hochschule hauptberuflich als Professorin oder Professor angehört oder wer eine abgeschlossene Hochschulausbildung besitzt und auf Grund einer mehrjährigen leitenden beruflichen Tätigkeit, insbesondere in Wissenschaft, Kunst, Wirtschaft, Verwaltung oder Rechtspflege, erwarten lässt, dass sie oder er den Aufgaben des Amtes gewachsen ist. ...“

Für die Auswahlentscheidung des Wahlgremiums wird eine denkbar offene Formulierung gewählt: „...wer ... erwarten lässt, dass sie oder er den Aufgaben des Amtes gewachsen ist. ...“ Diese Erwartbarkeit zu prüfen ist nun in vollem Umfang Aufgabe des Wahlgremiums und der inzwischen i.d.R. vorgeschalteten Findungskommission. *Hier wird der Kern des Problems benannt. Wie können spätere Mitglieder der Hochschulleitungen für diese Aufgaben adäquat vorbereitet werden? Durch spezifische Weiterbildungsangebote, die über Angebote zum Wissenschaftsmanagement deutlich hinausgehen. Dieses Thema wird im weiteren Verlauf des Textes wieder aufgegriffen.*

Aber auch der Katalog der faktischen Anforderungen, die in einer solchen gesetzlichen Auflistung noch nicht abgebildet sind, ist lang. Für die Bewältigung dieser Fülle von Aufgaben ist eine umfangreiche Hochschulverwaltung notwendig mit z.T. ausdifferenzierten Unterstellungsverhältnissen – nicht nur unter den Kanzler, sondern auch unter andere Mitglieder des Rektorats.

Aber die Anforderungen gehen weiter, indem nicht unmittelbar aus der Wissenschaft stammende Leistungskriterien in die Arbeit der Hochschulen eingeführt werden und Bewertungen für die Platzierung in Rangreihen im nationalen und internationalen Rahmen herangezogen werden.

3.3 Strukturelles Dauerdilemma der Hochschulleitungen und individuelles Dilemma der Betroffenen: Die Personalpolitik gegenüber angehenden Wissenschaftler*innen
Zu Beginn der 1970er Jahre sorgt eine Änderung in der Forschungspolitik für weitreichende Folgen.

Eine förmliche Weichenstellung stellt die Entscheidung dar, intensiver als bisher (aber im Vergleich mit den Fol-

gejahren nur in ersten Schritten) den Wettbewerb um Mittel als Strategie zur Qualitätssteigerung der Forschung einzusetzen. Dies wird durch Gutachterverfahren unterstützt, wodurch auch Doppelforschung stärker vermieden werden soll. Dazu werden Berufungszusagen in ihrer Höhe (als feste, über viele Haushaltsjahre stabile Zusagen) deutlich gesenkt, Forschung nur aus „Bordmitteln“ erschwert (später werden die Zusagen sogar alle 5 Jahre neu verhandelt).

Forschung soll dazu projektförmiger werden und durch Arbeits-, Zeit- und Kostenpläne Transparenz gewinnen. Zur Einwerbung zusätzlicher Forschungsmittel wird auf die Möglichkeit der Einwerbung von Drittmitteln verwiesen. Dafür werden die Mittel der DFG erheblich erhöht. Neben staatlicher Forschungsförderung wird kooperative Forschung mit der Praxis – als Auftragsforschung – immer wichtiger, mit vielen Fragen zur Wissenschaftsfreiheit und der öffentlichen Zugänglichkeit der Ergebnisse als Folge. Diese Weichenstellung in der Forschungspolitik erweist sich als äußerst folgenreich. Die Personalpolitik wird zum strukturellen Dauerdilemma der Hochschulleitungen und individuellen Dilemma der Betroffenen.

Denn damit werden auch feste Personalstellen reduziert – jetzt wird verstärkt Projektpersonal eingestellt, dessen Anzahl und Dauer der Arbeitsverträge von den Drittmittelzusagen und deren Laufzeit abhängen. Dadurch sinken die Laufzeiten für Verträge mit wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen kontinuierlich, sodass die mittlere Laufzeit an einer mittelgroßen Universität (die der Verfasser durch Befragungen erfasst hat) auf 12 Monate sinkt. Immer höhere Arbeitszeitanteile aller beteiligter Wissenschaftler*innen werden von dem Aufwand für Forschungsanträge absorbiert. Immer mehr Promovierende werden (ohne Dienstvertrag oder nur mit einem Teilzeitvertrag bei voller Arbeitsbelastung) mit der Entwicklung von Drittmittelanträgen beauftragt. Die Hochschulleitungen werden wegen dieser Zustände immer häufiger öffentlich attackiert und müssen ihre Personalstrategie begründen und verteidigen, z.B. mit der „Bayreuther Erklärung“ der Universitätskanzler.⁷

Den komplexer werdenden Verhältnissen folgen entsprechende Veränderungen des Haushaltsrechts – etwa durch Globalhaushalte, oder auch als Schärfung der Grenzen zwischen öffentlicher Finanzierung und Nebentätigkeiten, der Übernahme von Nutzungen (z.B. öffentlich finanzierte Infrastruktur) und den damit verbundenen Verantwortlichkeiten.

Diese Aufzählung mag als Skizze zunächst ausreichen, um zu erkennen, dass die Aufgaben und damit dann Anforderungen an die Amtsinhaber*innen auf der Ebene der Hochschulleitungen und der Dekanate umfangreicher und komplexer werden (vgl. dazu Webler 1983, 2009a/b).

III. Wettbewerb der Hochschulen untereinander

Häufig wird das für Hochschulleitungen notwendige Kompetenzspektrum auf Personalführung, Strukturierungs- und Organisationsfähigkeit sowie Verhandlungsfähigkeit reduziert. Das reicht aber bei weitem nicht aus. Dies an einigen Beispielen zu zeigen lohnt sich.

1. Leistungsdifferenzen: Erweiterung oder Ausgleich?

Zu den Marksteinen des Wandels gehört auch ein weiterer Kurswechsel in der Hochschulpolitik des Bundes und der Länder. 1983 verkündet die Ökonomin und damalige Bundesbildungsministerin Dorothee Wilms, die Hochschulen stünden künftig im Wettbewerb zueinander. Und Leistung sollte in einem Anreizsystem besonders belohnt werden. Damit wurde mit einer traditionellen Grundannahme gebrochen, die Universitäten in Deutschland seien ihrem Anspruch nach grundsätzlich gleich – ihrer Praxis nach zwar nicht an allen Orten und in allen Fächern, aber dem Anspruch nach ja – was gleichzeitig bedeutete, dass die Hochschulen ihrem Träger gegenüber vergleichbare Ansprüche an Ressourcen stellen konnten. Und lag eine Universität im Vergleich mit anderen zurück, wäre dies Anlass dafür gewesen, darüber nachzudenken, wie über interne Änderungen, aber auch kompensatorischen Mehreinsatz von Haushaltsmitteln, der anzustrebende Ausgleich aussehen konnte. Wettbewerb nach ökonomischen Vorbildern geht dagegen von Platzierungen auf Rangreihen aus, die als *Anreiz zur Erweiterung des Unterschieds* immer wieder festgestellt werden.

Den im Grundsatz bestehenden *Gleichheitsanspruch zwischen Universitäten* aufzugeben bedeutete über kurz oder lang, über die Annahme der Vergleichbarkeit des Niveaus gleichnamiger Abschlüsse nachzudenken. Warum sollte diese Gleichheit bzw. Vergleichbarkeit noch angenommen werden, wenn die institutionellen Voraussetzungen für die Abschlüsse immer unterschiedlicher werden? In einer empirischen Studie hatte der Verfasser in den 1980er Jahren feststellen können, dass in großen Firmen, die öfter größere Zahlen von Hochschulabsolvent*innen gleicher Fachrichtung einstellten, längst eine Hierarchie nicht von ganzen Hochschulen, aber von Fachbereichen gleicher Fachrichtung erkannt war. Die Examina waren unterschiedlich viel wert. Kamen Bewerbungen aus bestimmten Fachbereichen, wurde besonders sorgfältig „nach-geprüft“, nicht selten ein Exemplar der Abschlussarbeit angefordert und mit der Note verglichen, um sich von der Qualität des Abschlusses zu überzeugen.

In einer weiteren empirischen Studie wurden am Beispiel des Faches Chemie in einem Vergleich aller derartigen Fachbereiche an Universitäten in NRW Gründe für (wie sich zeigte erhebliche) Unterschiede in Studiendauern und Studienerfolgsquoten untersucht. Hier sind regelmäßig die Hochschulleitungen gefordert, weil sich innerhalb eines Fachbereichs die Fachkollegen nicht selten ohne Eingriff von außen zu keinen (u.U. tiefgreifenden) Änderungen entschließen können.

2. Zu einigen Folgen des Wettbewerbs der Hochschulen untereinander

Wettbewerb lebt vom Vergleich. Wenn schon, muss er nach anerkannten Regeln stattfinden, damit auch die Er-

⁷ „Bayreuther Erklärung zu befristeten Beschäftigungsverhältnissen mit wissenschaftlichem und künstlerischem Personal in Universitäten“ https://www.uni-kanzler.de/fileadmin/user_upload/05_Publikationen/2017_-_2010/20190919_Bayreuther_Erklärung_der_Universitaetskanzler_final.pdf

gebnisse anerkannt werden. Diese Regeln können von außen – etwa dem Staat – aufgegeben werden. Sie können aber auch zu einer ausgeprägten Selbstkontrolle führen. Die Kontrolle über die eingesetzten Methoden (und ein wenig über den Grad der Öffentlichkeit der Daten) führte 1990 ff. als weitere Etappe zu den heutigen Verhältnissen einer stärkeren und methodisch aufwändigeren Kontrolle der Qualität in Lehre und Forschung (vgl. Webler et al. 1993). Anfangs „drohte“ ein staatliches System, was dazu führte, dass sich norddeutsche Universitäten in Eigeninitiative zusammenschlossen zum eigenen „Verbund Norddeutscher Universitäten zur Evaluation von Studium und Lehre“ mit den Universitäten Bremen, Greifswald, Hamburg, Kiel, Lübeck, Oldenburg und Rostock als Mitgliedern. Vorangetrieben wurde dies wieder von einem Präsidenten, dem der Universität Hamburg, Jürgen Lüthje. Dies setzte nicht nur strategisches Denken voraus, sondern auch herausragendes Verhandlungsgeschick, um alle infrage kommenden Universitäten trotz ihrer Wettbewerbssituation untereinander von dem Nutzen einer eigenen Hochschulinitiative zu überzeugen.

Aus einer anfangs zutiefst individuellen, dann in kollektiver Konkurrenz (etwa in Berufungsverfahren) befindlichen Situation, schließlich auf der Ebene gleichartiger Fachbereiche angekommener Vergleiche war nun ein methodisch geleiteter Vergleich ganzer Universitäten untereinander geworden.

So richtig und notwendig diese Vergleiche waren: eine der Folgen war die Externalisierung der Erfolgskriterien. Konnte man sich in der Forschung inhaltlich an den neuen Erkenntnissen freuen und Motivation für weitere Forschung beziehen, ging es jetzt zunehmend darum, zusätzlich das Ausmaß externer Anerkennung, also der Anerkennung durch andere festzustellen oder sogar zu messen. Jetzt war es noch wichtiger als früher, wieviele Publikationen entstanden waren und wo sie erschienen waren. Das Motivationsprofil wandelte sich von Neugier der Sache gegenüber zu Verwertbarkeit in der Karriere. Zwar gab es beide Pole schon vorher, aber deren Gewichtung verschob sich – weg von intrinsischer Motivation.

3. Folgen wachsender Autonomie für die Binnenverhältnisse

Mit dem Ausbau der Autonomie werden – wie erwähnt – Zuständigkeiten der ministeriellen Ebene auf die Hochschulen verlagert. Damit werden Aufsichts- und Koordinationspflichten gegenüber den Hochschulmitgliedern an die Hochschulleitungen delegiert. Zuständigkeiten verändern sich grundlegend.

Das hat große – auch klimatische – Auswirkungen auf die Beziehungen untereinander. Jahrhundertealte, traditionelle Vorstellungen von einem Kollegium, von der universitas magistrorum et scholarium, die zumindest als Professorengemeinschaft in Versammlungen mittelgroßer Universitäten im Großen Senat oder Konvent auch persönlich erlebbar gewesen waren, verblasen nach 1968 schnell und werden von einem diffusen Gefühl einer Zugehörigkeit zu einer großen Organisation abgelöst. Immerhin: Reste dieses Selbstverständnisses

einer Gemeinschaft von Gleichen bleiben lange erhalten. Vorstellungen von „Management“, gerade auch Personen gegenüber als „Personalmanagement“ – und von „Führung“ (etwa durch den Rektor oder Dekan) sind vielen, der BWL fachlich fernstehenden, traditionsbewussten Professor*innen ein Graus und gelten als (auch ungewollter) Versuch, durch betriebliche Vergleiche die Kernidee der Universität abzutöten. Unvermeidliche Sprecherfunktionen und tendenzielle Hierarchisierungen werden auf kurze Amtszeiten – meist 12 Monate – begrenzt, mit schneller Ablösung durch den nächsten Kollegen (seinerzeit überwiegend männlich). In einem solchen Klima ist allein schon der Begriff „Führungskraft“ für Professor*innen und die Frage, ob jemand „führe“, umstritten. „Viele der Personen, die an Universitäten Verantwortung für andere Menschen haben, sehen sich selbst auch „weiterhin nicht als Führungskraft“ (Peus 2019). Sie erhalten von den gleichgesinnten Kolleg*innen keine Unterstützung, wenn sie ihre Rolle so interpretieren.

Die Repräsentation von Interessen von unten nach oben (mit dem traditionellen Selbstverständnis des Rektors als „primus inter pares“ – Erster unter Gleichen) wandelt sich für die Hochschulleitung. Jetzt kommen als Aufgabe z.B. die Verfolgung von Koordinations- und Aufsichtspflichten auch gegenüber Einzelpersonen von oben nach unten dazu – z.B. bei gravierenderem Fehlverhalten. Zu diesen Aufgaben gehört die Entwicklung eines Zukunftskonzepts für die Hochschule gemeinsam mit den Fachbereichen, was konkurrierende Interessen wachruft, die auf dem Hintergrund einer gemeinsamen Idee von der Identität dieser Hochschule und ihrer Zukunft zu Kompromissen geführt werden müssen. Das wird unter „Führung“ verstanden und geht über Moderation hinaus. Zu einer kontinuierlichen Öffnung der Hochschule in die Gesellschaft hinein und zur Absicherung eines Teils der Koordination und Aufsicht wird außerdem ein besonderes Aufsichtsorgan eingeführt: Der Hochschulrat. Die Dekanate der Fachbereiche gewinnen ebenfalls an Gewicht. Ihre Interessen sehen sie in dem aus den Personalgruppen zusammengesetzten Senat nicht ausreichend vertreten. Daher kommt es zur Fachbereichskonferenz neben dem Senat – zunächst informell als Dekanekonferenz, dann als eigenes zentrales Organ der Hochschule. Die im Senat, Hochschulrat und in der Fachbereichskonferenz versammelten Interessen aufeinander zu beziehen und miteinander zu vereinbaren ist für die Hochschulleitung ein schwieriges Unterfangen, was Diplomatie und Verhandlungsgeschick erfordert.

Die zu Mitgliedern der Hochschulleitung gewählten Kandidat*innen haben die Voraussetzungen für ihr Amt oft als Dekan*in oder Prodekan*in sammeln und sich selbst in der dazu notwendigen Motivation und Kompetenz erproben können. Denn die Anforderungen an sie sind ebenfalls erheblich anspruchsvoller geworden (vgl. P-OE 1-2022). Wachstum, Komplexität und der Grad der Autonomie der Hochschulen nehmen in den Jahrzehnten nach 1968 weiter zu. Spätestens jetzt stellen sich Fragen ein, ob diese Ämter der Selbstverwaltung neben der eigenen Professur überhaupt noch kompetent ausgeübt werden können bzw. wenn ja, ob dann ein En-

agement erforderlich ist, das zu weit von den eigenen Aufgaben in der Forschung und Lehre wegführt. Leitungsmodelle aus der Wirtschaft mit reduzierter Selbstverwaltung werden ebenso diskutiert wie Modelle, in denen bestimmte Funktionen von hauptamtlichen Mitgliedern wahrgenommen werden, die auch Dienstvorgesetzte der Professor*innen sind (Stichwort US-amerikanischer „Dean“ oder Leiter von Colleges; vgl. Cohen et al. 1974). Ganz wenige Ausnahmen verdienen Erwähnung, wie der Mathematiker und Bielefelder Rektor *Karl-Peter Grottemeyer*, mit 22 Jahren Amtszeit seinerzeit der dienstälteste deutsche Rektor, der jeden Morgen von 8-10 Uhr seine Vorlesung hielt, mit Studierenden sprach und dann erst seine Amtsgeschäfte aufnahm – oder der Bamberger Rektor *Godehard Ruppert*, mit 24 Amtsjahren in der Gegenwart nun dienstältester deutscher Rektor (siehe seine Abschiedsrede aus dem Amt hier in der Ausgabe).

IV. Kompetenzprofil und Notwendigkeit der Weiterbildung

1. Umriss des gewünschten Kompetenzprofils

Wie vom Verfasser an anderer Stelle dieser Ausgabe weiter ausgeführt,⁸ erfordert die Leitung von Hochschulen sowohl normale Kompetenzen für Professuren, die lediglich viel stärker ausgeprägt sein müssen als außerhalb eines solchen Leitungsamtes, als auch zusätzliche, originäre Kompetenzen, typisch für Leitungsaufgaben, verbunden mit einer ausgeprägten Feldkenntnis. Wie dort schon zusammengefasst heißt das: „Das Wissenschaftssystem kennen, den Menschen zuhören, moderieren, Kompromisse anstreben, ausgleichen. Forschung fördern, Lehre lieben und fördern, die studierende, heranwachsende Generation als wichtig schätzen.“ Was hier sicher spontan einleuchtet, ist nicht selbstverständlich vorzusetzen. Unter Zeitdruck und Sachzwängen wird der Nachwuchs in vielen Fächern bekanntlich zu großen Anstrengungen in Forschungsprozessen und der Publikation seiner Forschungsergebnisse gemahnt (als fast alleiniges Berufungskriterium). Von daher ist nicht einmal gesichert, dass das Wissenschaftssystem in seinen arbeitsteiligen Strukturen ausreichend gekannt wird. Nachwuchswissenschaftler*innen haben ihre eigene Fachkultur als selbstverständliches Bezugssystem kennengelernt. Dass es ein ganzes Spektrum davon mit deutlich abweichenden, zu respektierenden Merkmalen gibt und worin diese Abweichungen bestehen, ist oft nur abstrakt bekannt. Die übrigen, den affektiven Lernzielen zuzurechnenden Merkmale (Interessen, Einstellungen, Wertschätzungen, Werte oder emotionale Haltungen) können auch in nichtwissenschaftlichen Zusammenhängen angeeignet worden sein – oder auch nicht.

Als weitere, notwendige Kompetenzen sind in dem genannten Beitrag schon zusammengefasst worden: „Künftige Rektor*innen bzw. Präsident*innen müssen visionsfähig sein (woran zu erkennen?), strategisch denken und handeln können, sich in internationalen Kontexten bewegen können, das deutsche Wissenschaftssystem in seinen Strukturen (mit einigen internationalen Vergleichsmöglichkeiten) kennen, konkrete Vorstellungen

von den verschiedenen Fachkulturen und ihren Unterschieden haben, relativ genau die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses kennen, den status quo der eigenen Hochschule mit der Situation ihrer Fachbereiche kennen, um deren Entwürfe für den 5-jährigen Entwicklungsplan beurteilen und das Ergebnis mit dem zuständigen Ministerium verhandeln zu können, und er/sie muss für Interessenkollisionen auch konfliktfähig sein. Die Hochschulspitze ist einerseits Zielscheibe für Kritik von außen und innen (auch dann, wenn sie als Projektionswand erhalten muss für Probleme, die sie gar nicht zu vertreten hat), andererseits hat sie Aufgaben übertragen bekommen, die sie auch in innere Konflikte der Hochschule verwickeln. Also muss sie mit Konflikten umgehen können, nicht zuletzt mit unangemessenen Ansprüchen. Diesen Anforderungen gewachsen sein ist nicht nur für das Wohl der Hochschule notwendig, sondern auch individuell, damit Rektor*innen oder Präsident*innen und die anderen (aufgrund der Arbeitsteilung in Ressorts zuständigen) Mitglieder Kritik und Angriffe einordnen und nicht zu eigenen psychischen Problemen anwachsen lassen.“

Das stellt einen sehr umfangreichen Forderungskatalog dar, der weitere Klärungen erfordert.

1. Woran ist die erwähnte Visionsfähigkeit zu erkennen? Sich gedanklich von der Gegenwart lösen und auf einer alternativen Ressourcenbasis mehrere Zukunftsszenarien entwerfen zu können, ist schon ein gutes Zeichen. Die Szenarien zeigen implizit Kritik an der Gegenwart und Ausgangssituationen, an denen Änderungen am dringendsten ansetzen müssten.
2. „Strategisch denken und handeln können“: Die aus dem Militär stammende Unterscheidung zwischen Strategie und Taktik besteht darin, dass die Strategie die ferner voraus liegenden Ziele identifiziert, in den Blick nimmt und das eigene alltägliche Verhalten darauf ausrichtet. Die Taktik ist auf dem Weg zu diesen Zielen notwendig und beschreibt die zielgerichteten Schritte und ihre beste Einhaltung.
3. „Sich in internationalen Kontexten bewegen können“: Wissenschaft ist international. Hier sind kulturübergreifende Kommunikationsfähigkeiten gefragt, zumindest basale Vorkenntnisse über nationale Eigenarten und kulturelle Differenzen, um nicht gleich anzuecken und Tabus zu verletzen, mindestens eine Fremdsprache müsste einigermaßen sicher beherrscht werden. Aber internationaler Umgang setzt auch voraus, die eigene nationale Identität reflektiert zu kennen, zu verkörpern und umschreiben zu können (dafür gibt es auch ein hohes Interesse beim jeweiligen Gegenüber) – und das alles voller Respekt. Je mehr über die Kultur und Geschichte der anderen bekannt ist, desto mehr wächst der Respekt vor dem Leben in unwirtlichen Umständen oder vor den dortigen kulturellen Leistungen.
4. „Das deutsche Wissenschaftssystem in seinen Strukturen (mit einigen internationalen Vergleichsmöglichkeiten) kennen“. Dazu zählen Kenntnisse über dessen Arbeitsteiligkeit und Mitglieder, über die (internatio-

⁸ Siehe das P-OE-Gespräch mit Hans-Gerhard Husung.

nal keineswegs selbstverständliche) überwiegend staatliche Finanzierung des Wissenschaftssystems, Drittmittelförderung und Auftragsforschung. Spätestens wenn jemand für die GTZ im Ausland war und als Vorbereitung eine Informationsmappe zu dem betreffenden Land bekam, konnte er/sie unschwer die mitteilenswerten Unterschiede erkennen.

5. „Konkrete Vorstellungen von den verschiedenen Fachkulturen und ihren Unterschieden haben“. Dazu sind Erläuterungen bereits im oberen Abschnitt erfolgt.
6. „Relativ genau die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses kennen“. Wenn Kandidat*innen für Leitungsämter in Hochschulen infrage kommen, sind sie lebensälter und vielleicht nicht mehr unmittelbar mit dieser Situation aus eigener Erfahrung vertraut. Da aber genau diese Situation sich als problematisch darstellt, sollten die Ergebnisse empirischer Studien zur Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses und damit verbundene Kontroversen bekannt sein.
7. „Den status quo der eigenen Hochschule mit der Situation ihrer Fachbereiche kennen, um deren Entwürfe für den 5-jährigen Entwicklungsplan beurteilen und das Ergebnis mit dem zuständigen Ministerium verhandeln zu können“. Strategische Pläne (Pkt. 2) können ohnehin erst entwickelt werden, wenn die Ausgangssituation bekannt ist. Aus über 80 eigenen umfangreichen Fachbereichevaluationen in Forschung, Lehre und Studium ist dem Verfasser bekannt, dass hier nur mit transparenten Daten gegenüber der Hochschulleitung und mit wirklich aufklärend gestellten Fragen weiterzukommen ist. Fachbereiche werden sie stellen, wenn sie mehrheitlich an einer dauerhaft positiven Entwicklung interessiert sind, auch wenn dies Arbeit bedeutet. Nichts ist unangenehmer und für positive Verhandlungsergebnisse hinderlicher, als wenn das Ministerium die Hochschule erst in den Verhandlungen mit Zahlen konfrontiert, die die Hochschulleitung bisher nicht einbeziehen konnte.
8. „Er/sie muss für Interessenkollisionen auch konfliktfähig sein. Die Hochschulspitze ist einerseits Zielscheibe für Kritik von außen und innen (auch dann, wenn sie als Projektionswand erhalten muss für Probleme, die sie gar nicht zu vertreten hat), andererseits hat sie Aufgaben übertragen bekommen, die sie auch in innere Konflikte der Hochschule verwickeln. Also muss sie mit Konflikten umgehen können, nicht zuletzt mit unangemessenen Ansprüchen. Diesen Anforderungen gewachsen sein ist nicht nur für das Wohl der Hochschule notwendig, sondern auch individuell, damit Rektor*innen oder Präsident*innen und die anderen (aufgrund der Arbeitsteilung in Ressorts zuständigen) Mitglieder Kritik und Angriffe einordnen und nicht zu eigenen psychischen Problemen anwachsen lassen.“ Es bietet sich die klassische Situation, die zu Rivalitäten führt: Knappe Güter, wie Forschungsmittel, Förderschwerpunkte, Profilencheidungen, Prestige, sind unter Mitwirkung der Hochschulleitung zu verteilen. Das geht nur selten ohne Konflikte ab. Hier zu rationalen Entscheidungen zu kommen und sie auch noch transparent zu begründen, schützt auch nicht davor. Trotzdem ist der Umgang mit Konflikten lernbar.

9. Schließlich soll noch eine weitere Erwartung an die Mitglieder der Hochschulleitung formuliert werden: die Übernahme von Führungsverantwortung und die Prägung einer Führungskultur, die wechselseitiges Vertrauen stärkt, Wahrnehmung und Respekt ausstrahlt, Sinn stiftet, den Zusammenhalt unterstreicht. Eine gelungene Zusammenarbeit von Führungskräften und ihren Mitarbeiter*innen setzt vielfältige, vertrauensvolle Kommunikation voraus. Die Zeit dafür einzubringen ist für das Klima und die Kooperationsziele wichtig. Die Mitarbeiter*innen sollen sich wertgeschätzt und zugehörig fühlen. Ein ganzes Team setzt sich für die positive Entwicklung der jeweiligen Hochschule ein – und sie gehören mit ihren Beiträgen in ihrem Aufgabenbereich vollwertig dazu. Das ist sowohl in Vier-Augen-Gesprächen (z.B. Jahresgesprächen), in Rundschreiben und in Mitarbeiterversammlungen präsent zu halten.

Diese neun Anforderungen beschreiben die gewünschten Fähigkeiten sicherlich noch nicht vollständig, aber schon weitgehend. Ihre Zusammenfassung hier im Text und Formulierung auf dieser Abstraktionsebene ist Ergebnis jahrelanger Beobachtung, Erfahrung und von Auswertungsgesprächen mit Akteur*innen. Es gibt abstraktere Kataloge (etwa in der Führungslehre, vgl. dazu auch Peus 2019), aber deren Operationalisierung im Alltag auf einer Anwendungsebene fällt Nicht-Spezialisten schwer. Noch abstrakter gruppiert: Auf einer Wissens- und Verständnis-, also kognitiven Ebene lassen sich Kenntnisse des Wissenschaftssystems und seiner Geschichte relativ kompakt erwerben, etwa durch das Studium einschlägiger Überblickswerke. Dann bedarf es „nur“ ausreichender Anlässe für diese Leseleistung und für verarbeitende Gespräche. Schon sich in diesem System – auch international – aktiv bewegen zu können und als weitere Steigerung, dort strategische Ziele entwickeln und sie umsichtig verfolgen zu können, bedarf bewusster Lernprozesse. Psychomotorische und affektive Kompetenzen kommen dazu, die in den vorgenannten Aufzählungen in der Alltagssprache enthalten und im Erwerb unverzichtbar sind. Unverzichtbar sind sie dann, wenn ihr Fehlen zu gravierenden Einschränkungen im Erfolg führen würde. Sie werden in Schritten des Verstehens, auf der Wahrnehmungsebene des in seiner Erscheinung Bewusstmachens (wie weit im eigenen Handlungsrepertoire schon vorhanden), Erprobens und Optimierens erworben. Allein das sind schon Prozesse, die der externen, aufmerksamen Beobachtung und Begleitung – also der Weiterbildung bedürfen. Auf der affektiven Ebene (wie oben genannt: Interessen, Einstellungen, Wertschätzungen, Werte oder emotionale Haltungen) bedarf es ebenfalls dieser Stufen, um sie wieder als erwünschten Lerngegenstand in den vorhandenen Stufen bewusst zu machen. Denn sie kommen im Alltagshandeln oft in einem auch für die Akteure schwer erkennbaren Mix („amalgamiert“) vor. Psychomotorische Ziele sind solche, die alltagssprachlich mit „Körpersprache“ zusammengefasst werden können. Pantomime ist die reinste und eindrücklichste Form, um bewusste und unbewusste Absichten sichtbar zu machen. Sie kann Interesse demonstrieren und ihr Gegenteil. Skepsis, Zustimmung, Ableh-

nung, Gefolgschaft einfordern usw. usw. Dieses „bewegte Erscheinungsbild“ ist schon im alltäglichen Umgang oft unbewusst von hoher Bedeutung, kann Sympathie und Ablehnung wecken (es lohnt, „charismatische Persönlichkeiten“ auf ihre körpersprachlichen Äußerungen hin zu beobachten), wird aber bei Menschen in Führungspositionen unverzichtbar, weil es einen Teil der Kommunikation bildet – im Bereich Können und praktisches Handeln. Es muss nicht künstlich eingesetzt werden (wie bei einstudiert wirkender Gestik), aber das eigene Verhalten muss sich dessen bewusst sein. In der Moderation von Beratungen und in der Rolle als Verhandlungspartner*in spielen Psychomotorik und die von ihr ausgesandten Botschaften eine wichtige Rolle. Weitere Erwartungen bzw. Anforderungen kommen hinzu. Wie Lothar Zechlin in seiner Auseinandersetzung mit dem NPM ausgeführt hat (vgl. 2015), muss dessen Produktorientierung (als Ergebnis des Focus auf einen Produktionsprozess von der Betrachtung der Ausgangsidee bzw. Zielen, den Ressourcen (input), (Herstellungs-)Prozessen bis zu den Ergebnissen als Produkte (output bzw. outcome), alles dokumentiert in Zahlen) ergänzt werden, um diesen Ansatz wissenschaftsadäquat zu machen. Diese Ergänzung besteht in zwei Führungsmodellen: „Bei dem Konzept der 'Transaktionalen Führung' geht es nach dem Grundgedanken des 'do ut des' um Techniken des Tausches (Transaktionen) mit Belohnungen und Leistungsanreizen. Sie haben ersichtlich eine große Nähe zu der Fokussierung des NPM auf das 'objektive' Messen von Ergebnissen und Produkten. Es wäre aber wichtig, sie stark mit Ansätzen der 'Transformationalen Führung' (Peus et al. 2010; Wilkesmann 2013) zu verbinden. Diese zielen eher auf 'die Erfüllung der Vorbildfunktion durch Führungskräfte, die Entwicklung individueller Stärken und Talente von Mitarbeitern, die Anregung zu mehr Eigeninitiative und kreativer Problemlösung sowie die Vermittlung von sinnvollen, attraktiven Zielen und Entwicklungsperspektiven'. (Pels 2014) Solche Ansätze sind auf intrinsische Motivation, Subjektivität und die Gestaltung von Prozessen ausgerichtet und bilden somit genau das Korrektiv, das erforderlich ist, um den von der Ergebnisorientierung des NPM ausgehenden Verkürzungen entgegen zu wirken.“ (Zechlin 2015, S. 3) Der gleiche Autor zieht in seiner Einschätzung des NPM als Bilanz: „Das NPM ist nicht so schlecht, ohne Zahlen und Managementinstrumente geht es nicht. Vor allem gibt es kein Zurück zu dem Bürokratie- oder dem Planungsmodell. Allerdings stehen Lernprozesse an, sowohl auf der Makroebene des Staates als auch auf der Mesoebene der Organisation Hochschule. Lernziel ist die wissenschaftsadäquate Beherrschung der Instrumente, die Verbindung von Technik und Kompetenz, von Objektivität und Subjektivität. Ein wesentlicher Beitrag dazu liegt in der Entwicklung von Führungskompetenzen in Politik, Ministerialverwaltung und Hochschulen. Wenn diese Kompetenzentwicklung gelingt, dann, aber auch nur dann, ist das NPM auch wissenschaftsadäquat.“ (Zechlin 2015, S. 3). Hier werden also weitere Erwartungen an Hochschulleitungen formuliert.

In der Summe kann festgestellt werden: es geht um die Entwicklung von Führungskompetenzen in Hochschulen. Claudia Peus (vgl. 2019) betont zu Recht, dass dar-

über hinaus weitere Kompetenzen erworben werden müssen. Intensive Gesprächskontakte in alle Richtungen sind ein wichtiges Merkmal. Dazu gehört, an den Entwicklungszielen und -prozessen der Vorgänger anzuknüpfen, die Identität der eigenen Einrichtung und eine evtl. schon existierende Kultur des Umgangs miteinander zu beachten, als persönliche Merkmale die Transparenz des eigenen Vorgehens, sorgfältige Einhaltung von Fairness-Regeln, immer der Versuch, zu überzeugen und Kooperationspartner (am besten dortige Multiplikator*innen) in allen Statusgruppen zu finden und dabei unterschiedliche Fachkulturen und Denkgewohnheiten zu beachten.

Bisher ging es um Kommunikationsprozesse aus der Hochschulleitung hinaus. Aber mindestens so wichtig sind die (Einigungs-)Prozesse innerhalb der Hochschulleitung selbst. Nur auf einer Basis der Einigkeit kann (trotz ressortartiger Zuständigkeiten) den gemeinsamen Aufgaben nachgekommen werden. Gabriele Löschper hat schon 2016 – gegen die Einseitigkeit nur struktureller Analysen gewandt, einen Vortrag über Erfolg und Scheitern von Hochschulleitungen betitelt: „Es kommt auch auf die Personen an!“ (Löschper 2016). Darin arbeitet sie mehrere empirische Erhebungen zur Zusammensetzung und dem fachlichen Hintergrund der Mitglieder von Rektoraten und Präsidien auf (insbesondere Krücken et al. 2010 und Kleimann 2016). Wie erwartet, handelt es sich bei der fachlichen Zusammensetzung um ein breites Spektrum, überwiegend allerdings aus Juristen und Betriebswirten; die Vielfalt der Fachkulturen und Denkmuster bedeutet, dass es keine schon mitgebrachte gemeinsame Wissensbasis gibt. Allerdings wird auch dort unterstrichen, dass Erfahrung und Erfolg in der Wissenschaft sowie Führungserfahrung (aus Projekten, Verbänden, Dekanaten usw.) und ein möglichst umfassendes Verständnis davon, „wie Universitäten ticken“, wichtige Voraussetzungen für Erfolg seien. Das schränkt den Kreis möglicher Kandidaturen ein. Die fachliche Vielfalt setzt eine besondere Verständigungsbereitschaft bei den Mitgliedern und in hohem Maße Teamfähigkeit voraus. Da Wissenschaftler*innen aber typischerweise ausgeprägte Individualist*innen sind, fällt es nicht leicht, ein Team zu werden und als Team zu handeln.

Gabriele Löschper (selbst Dekanin) kommt bei ihrer Untersuchung zu dem Schluss: „Für Erfolg und Scheitern einer Hochschulleitung dürfte hilfreich sein, wenn bei der Auswahl der Leitungspersonen 'Hochrechnungen' aus dem bisherigem Verhaltensrepertoire der zur Wahl stehenden Personen auf Zukünftiges gemacht werden. Man sollte 'Naturtalente' für Leitungsaufgaben suchen und halten, die über viel Fingerspitzengefühl für verschiedene Situationen und Konstellationen in der Hochschule sowie über ein sehr breites Repertoire an unterschiedlichsten Praktiken der Einflussnahme und der Kommunikation verfügen. Und wenn man diese 'Naturtalente' nicht hat, sollten die (zukünftigen) Leitungspersonen Unterstützung, auch und vor allem durch klare Rückmeldungen erhalten...“ (Löschper 2016, S. 110).

Eine andere Untersuchung hat sich mit dem Professionalitätsgrad von Mitgliedern von Hochschulleitungen befasst (Becker et al. 2012, S. 197 ff.). Befragt wurden Mitglieder aus 21 Hochschulen, davon 5 Fachhochschulen,

14 Universitäten und zwei privaten Hochschulen. Wer für ein Amt in einer Hochschulleitung kandidiert, ist vermutlich überzeugt, nach einer gewissen Einarbeitungszeit dem Amt gewachsen zu sein – ja sogar Impulse setzen zu können. Die Autor*innen der Studie drückten über ihre Befragungsergebnisse angesichts der Antworten Erstaunen, ja Irritation aus. Der darin dokumentierte Weiterbildungsbedarf war erheblich. Kaum jemand konnte auch nur einigermaßen zutreffend (im Sinne einschlägiger Wissenschaften) benennen, welche Merkmale eine gute Lehre ausmachen. Die Befragten konnten nur an 5 der 21 Hochschulen ein Konzept für die Förderung guter Lehre darstellen. Sie bezeichneten an ihrer Hochschule verbreitet eingesetzte Evaluationsverfahren als nicht valide, konnten aber nicht benennen, mit welchen Änderungen sie als Hochschulleitung diesen Mangel hätten beseitigen können. Auch setzten sie diese (von ihnen selbst als defizitär eingeordneten) Evaluationen im Rahmen der leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM) ein. Obwohl von den Hochschulleitungen einkommensrelevante Anreizsysteme entwickelt und eingesetzt wurden, entsprachen diese Systeme nicht dem Stand einschlägiger Wissenschaften. Es wäre auch einleuchtend gewesen, wenn in einem „Haus der Forschung und Lehre“ Lehrleistungen neben besonderen Forschungsleistungen und bedeutenden Drittmiteleinwerbungen in den Kreis einkommensrelevanter Leistungen aufgenommen worden wären. Als Hochschulleitung haben sie (zumindest im Rahmen ihrer Aufsichtspflicht) auch den Professionalitätsgrad von Berufungsverfahren zu kontrollieren. Ihnen fehlten aber allzu oft basale Kenntnisse des Personalmanagements bzw. der Personalauswahl in Einstellungsverfahren. Entsprechend skeptisch war auch die Möglichkeit zu beurteilen, eine (professionellen Maßstäben entsprechende) Berufsordnung zu entwickeln. Da vielfach nach der Praxis in den Hochschulleitungen gefragt worden war, konnten viele Antworten auch auf die anderen Mitglieder der Hochschulleitungen bezogen werden. Das Ergebnis war – was den Grad der Professionalität im Amt anbetraf – ausgesprochen ernüchternd. Umso schärfer stellt sich die Frage nach der Notwendigkeit und Möglichkeit, hier aufzuholen.

2. Notwendigkeit der Weiterbildung

Natürlich gibt es immer wieder Naturtalente oder Kolleg*innen, die über eine hohe Reflexions- und Lernfähigkeit verfügen, die sie in ihrer bisherigen Lerngeschichte erworben haben. Aber wie schon erwähnt, sind viele der notwendigen Kompetenzen auf dem normalen Weg als Nachwuchswissenschaftler*in im Alltag nicht zuverlässig erwerbbar. Wo kann das nachgeholt werden? Vieles lässt sich schon im Alltag von Hochschulleitungen verstärken, wenn diese Kompetenzen aus den Alltags-szenarien heraus als solche Anforderungen bewusst gemacht worden sind, die auf dieser Kompetenzebene angesiedelt sind.

Nicht zu unterschätzen ist die Expertise, die sich in den Stäben um die Hochschulleitungen herum ansammelt und ständig in die Vorlagen und Beratungen einfließt. Ein lebendiger Austausch entsteht. In der Summe der Einzelvorgänge stellen sich ständig Weiterbildungseffekte auch für die Mitglieder der jeweiligen Hochschulleitung ein.

Hier werden nicht nur Aufträge einer überlegenen Hochschulleitung in untere Hierarchie-Ebenen gegeben und ausgeführt. Von dort fließen Ideen und Initiativen und vor allem Expertise in die Leitungsebene mit ein. Das bildet sich auch in den individuellen Karrieren dieser Mitarbeiter*innen ab. Um nur zwei Beispiele zu nennen: Der erste Kanzler der Universität Heidelberg (ab 1968) war vorher persönlicher Referent von Kurt Biedenkopf, seinerzeit Rektor der Universität Bochum. Helmut Johannes Fangmann, nach einigen Zwischenstationen ab 2001 Kanzler der Universität Freiburg/Br., war vorher u.a. persönlicher Referent des Rektors Karl-Peter Grottemeyer, Bielefeld. Das sind keine Einzelvorgänge, sondern solche Wege sind dutzendfach auffindbar.

Aber um die Expertise von Mitgliedern der Hochschulleitungen aus der Episodenhaftigkeit heraus systematisch zu fördern, bedarf es einer geordneten Weiterbildung. Die Angebote reichen von individueller Begleitung über Studienprogramme bis zu ganzen Masterstudiengängen, die mit unterschiedlichen Akzenten zwischen Psychologie, BWL, Soziologie, Wissenschafts- und Hochschulforschung (incl. Wissenschaftsgeschichte) die hier erforderlichen Weiterbildungsinhalte unterschiedlich umfassend anbieten. Aus manchen dieser Programme können vor allem für diejenigen, die ganze Programme nicht wählen wollen oder zeitlich nicht können, einzelne Module als Weiterbildungsangebote herausgelöst werden. Sie zu besuchen oder sogar ohne körperlichen Kontakt in Video-Konferenzen zu erleben, bringt schon wesentliche Verbesserungen im Wissen, in der Urteilsfähigkeit (auch für die Auswahl weiterer Weiterbildungsinhalte) und für die Handlungsfähigkeit. Vielleicht lassen sich mit besonders vertrauten Kolleg*innen oder Freund*innen auch Lerntandems bilden ... Die regen sich gegenseitig an und stabilisieren sich.

Aber die vorhandenen Weiterbildungsprogramme werden eher zögernd belegt. Teilweise wird als Begründung benannt, dass zu der Zeit, zu der noch Gelegenheit gewesen wäre, sie zu absolvieren, die berufliche Richtungsentscheidung noch nicht getroffen ist. Für jenes Stadium erscheint die Investition noch zu hoch. Also bleibt die Nachfrage noch begrenzt. Eine weitere Hypothese könnte sein, dass die im voranstehenden Text dargestellten Zusammenhänge vor einer Kandidatur noch zu wenig bewusst sind und nach Amtsantritt (vor allem unmittelbar danach) die Zeit fehlt, hier gezielt aufzuholen. Das lässt sich vermutlich leichter im Stadium als Dekan*in ausgleichen, ohne deren Belastung zu unterschätzen. Oft fehlen auch Rückmeldungen über die Differenz zwischen Selbst- und Fremdbild, die den Wunsch nach Weiterbildungen verstärken könnten. Schwierig ist allerdings, die Differenz zwischen den bereits vorhandenen Kompetenzen und den künftig noch wartenden Herausforderungen als Motivator zu erleben, weil sie noch vorausliegen. Normalerweise kann diese Differenz zwar durch Negativerfahrungen erlebt werden. Dieser Lernweg der Leitung ist aber einer Hochschule nicht zu wünschen. Also bleibt vor allem Aufklärung.⁹

⁹ Wenn der vorliegende Text zu weiteren Aktivitäten beitragen könnte, wäre das aus Sicht des Verfassers zu begrüßen.

3. Punktuelle Beratung statt eigener Weiterbildung?

Die Nachfrage nach punktuellen Beratungsangeboten steigt. Die eigenen Stäbe für die immer weiter ausdifferenzierten Aufgaben mit spezialisierten Referent*innen auszustatten – wie eben angesprochen, stößt allgemein aus der Hochschule oder dem Hochschulrat auf Kritik, weil ein „Wasserkopf“ in der Verwaltung entstünde. Zu vermeiden ist das angesichts wachsender Vielfalt der Aufgaben jedoch nicht. Diese Entwicklung kann zumindest gebremst werden dadurch, dass entweder die Entwicklung ganzer Problemlösungen an Agenturen oder Einzelpersonen ausgelagert wird, die dann nur punktuell honoriert werden müssen, oder in der eigenen Verwaltung entstandene Lösungen werden einer oder mehreren beratenden Personen zur Begutachtung vorgelegt. Die Honorare berücksichtigen allerdings nicht nur die aufgewandte Arbeitszeit, sondern auch die jeweilige Prominenz der Beauftragten. Umfang und Häufigkeit derartiger Beratungen sind seit langem kontinuierlich gewachsen. Einerseits können auf diese Weise hochgradige Spezialist*innen angesprochen werden, die es mittlerweile zahlreich gibt und deren Kreis weiter wächst. Das sind oft ehemalige Funktionsträger*innen, die eine hohe Qualität erwarten lassen. Hierbei wird auch Arbeitszeit ausgelagert bzw. extern verpflichtet, die im Stab oder bei Leitungsmitgliedern im erforderlichen Umfang in diesem Zeitabschnitt nicht vorhanden wäre. Der Nachteil besteht allerdings darin, dass trotz hoher Qualität der anschließenden Entscheidungen eine nur geringe interne Vorbereitung notwendig erscheint und ein Weiterbildungseffekt bei den Mitgliedern der Hochschulleitung nur anlassbezogen eintritt. Der nächste externe Auftrag ist daher absehbar – die Lösung des Weiterbildungsproblems wird verschoben.

Die andere – kombinierbare – Lösung besteht in einer Begleitung durch Coaching. Die Formen sind frei vereinbar – regelmäßige Besprechungen, begleitende Beobachtungen mit Nachbesprechungen, Rückmeldungen zu Texten zählen dazu. Dort steht die Person im Mittelpunkt, nicht in erster Linie die Sache, also geht es eher um affektive und psychomotorische Ziele.

4. Wissenschaftsmanager*innen als Hochschulpräsident*innen?

Von daher wird immer wieder diskutiert, ob das Modell, Professor*innen zu Rektor*innen zu wählen (und dies bevorzugt aus der eigenen Hochschule), den Anforderungen nicht mehr gerecht wird. Kontinuierliche Verlängerungen der gesetzlichen oder in der Grundordnung festgelegten Amtszeiten oder (bei Erfolg) ständige Wiederwahlen waren erste Antworten. Der Übergang zur Präsidialverfassung brachte Flexibilität in der Frage, ob nur Professor*innen für dieses Amt infrage kämen. Auf diese Weise konnte z.B. Jürgen Lüthje, vorher Kanzler der Universität Oldenburg, anschließend Präsident der Universität Hamburg werden. Aber auch die Debatte um Hochschulmanager*innen nach US-amerikanischem Muster bekommt immer wieder neue Nahrung. Wird eine besonders fähige Person in dieses Amt gewählt, wird dieses Muster als zukunftsadäquat gefeiert. Erweist sich die Person oder die personelle Konstellation am Ort als unbefriedigende Lösung, belasten die Konflikte bis zu

deren Ablösung die Hochschule ganz erheblich. Außerdem würde die Einführung als alleiniges Muster der Leitung den endgültigen Abschied von der Vorstellung einer kollegialen Korporation bedeuten. Diesen Schritt zu tun, wird gezögert.

V. Fazit

Die gesellschaftlichen Erwartungen an Hochschulen und folgerichtig ihre Rahmenbedingungen haben sich besonders in den zurückliegenden 55 Jahren erheblich gewandelt. Dies im einzelnen zu belegen, war Zweck des ersten Teils dieses Textes. Der (Lern-)Weg zur Professur als „wissenschaftlicher Nachwuchs“ und die Berufungskriterien haben sich zwar auch erweitert (zu erinnern ist nur an die Bedeutung der Einwerbung und erfolgreichen Verwendung von Drittmitteln und die Zunahme der Forschung in Projektgruppen), zeigen aber nur eng begrenzte Überlappungen mit den Anforderungen an Mitglieder in Hochschulleitungen.

Auch das Aufgabenspektrum und die Verantwortungsdimensionen von Hochschulleitungen haben sich – den Erwartungen und gesetzlichen Vorgaben entsprechend – fundamental erweitert, wie im zweiten Teil beschrieben. Die daraus entstandenen Anforderungen an die Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten der Mitglieder dieser Hochschulleitungen hat der dritte Teil zusammengetragen. Auch wenn die dort herangezogenen Studien eine unterschiedliche, quantitativ schmale Basis haben (Befragungen, Beobachtungen, eigene Erfahrung), lassen sich viele Übereinstimmungen feststellen. Die bei Gabriele Löschper aus anderen Kontexten gezeigten Wunschliten (S. 107) haben mit 43, ja sogar 61 items (ohne Gewichtung untereinander) jedoch eine Detaillierung oder Höhe der Abstraktion und einen Umfang, wie sie in realen Auswahlprozessen weder in der Auswertung der Bewerbungsunterlagen, noch im persönlichen Umgang mit Kandidat*innen operationalisierbar sind. Sie können allerdings Dimensionen markieren und Bewusstsein dafür verstärken, worauf zu achten ist. Deutlich wird aber auch, dass kaum jemand schon bei der Kandidatur im Stande sein wird, große Teile der Merkmale zu erfüllen – noch dazu ohne die tägliche Praxis in der Hochschulleitung, die ja erst kommen soll. Also sind geeignete Formen der Weiterbildung unverzichtbar, um die notwendige und auch entschlossen angestrebte Professionalität zu erreichen.

Hierzu haben sich umfangreiche, im Großen und Ganzen adäquate Weiterbildungsangebote entwickelt, deren Profil allerdings über die dem Management enger zuzurechnende Inhalte deutlich hinausgehen und mit Inhalten der Hochschulforschung verknüpft werden sollte. Es geht um Inhalte, die die Identität von Hochschulen, von Wissenschaft als Prozess ausmachen, auch mit Rückgriff auf die Wissenschaftsgeschichte bzw. Entwicklungsgeschichte der Hochschulen, um einen bias im Bezug auf überwiegend betriebswirtschaftlich geprägte Profile zu vermeiden. Und im vierten Teil ging es um die Such- und Auswahlkriterien, mit denen Bewerbungen um diese Ämter ermutigt und schließlich bei der Wahl in diese Ämter zumindest tendenziell berücksichtigt werden sollen. Aber bisher haben a) noch nicht alle Hochschulen

Angebote und b) sind die bestehenden nicht alle geeignet. Hier geht es künftig darum, Qualitätskriterien für solche Angebote zu entwickeln, soweit vorhanden zu vergleichen und daraus Standards zu entwickeln. Dies kann im Rahmen intensiven Austausches über P-OE-Entwicklungen befördert werden.

Die im Titel dieses Beitrags gestellte Frage: „Passen Aufgabenspektrum einerseits und übliche Eignungskriterien andererseits für Rektor*innen bzw. Präsident*innen von Hochschul- und Wissenschaftseinrichtungen noch zusammen?“ muss – verstanden als unmittelbaren Übergang aus einer Professur in die Leitungsaufgaben einer Hochschule – verneint werden. Es ergibt sich mittlerweile ein erheblicher Weiterbildungsbedarf. Trotzdem gibt es keine besseren Voraussetzungen, als intensive Erfahrungen (Leitungsaufgaben eingeschlossen) im Wissenschaftsbetrieb gesammelt zu haben.

Literaturverzeichnis

- Alt, P.-A. (2021): Exzellenz!? Zur Lage der deutschen Universität. München.
- Becker, F. (2019): Akademisches Personalmanagement. Band 1: Grundlagen des Personalmanagements an Hochschulen. Münster/New York.
- Becker, F./Tadsen, W./Stegmüller, R./Wild, E. (2012): Zur Professionalität von Hochschulleitungen im Hochschulmanagement: Organisationstheoretische Erklärungsversuche zu einer Interviewserie. In: Wilkesmann, U./Schmid, C. J. (Hg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden, S. 191-205.
- Bogumil, J. et al. (2013): Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen der neuen Steuerungsinstrumente. Berlin.
- Breitbach, M. (2005): Kurator, Kanzler, Vizepräsident – ein deutscher Irrweg? In: Wissenschaftsrecht, Beiheft 15, S. 119ff.
- Cohen, M. D./March, J. G. (1974): Leadership and Ambiguity. The American College President. Boston.
- Fangmann, H. (2015): Gestern ist das neue Morgen: Zur Renaissance der Landes-Hochschulentwicklungsplanung in der Hochschulpolitik. In: Das Hochschulwesen, 63 (2), S. 38-41.
- Hanf, A. (Hg.) (2000): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied.
- Hanf, A. (2003): Plädoyer für ein institutionengemäßes Managementsystem. In: Lüthje, J./Nickel, S. (Hg.): Universitätsentwicklung. Strategien, Erfahrungen, Reflexionen. Frankfurt a. M., S. 151ff.
- Hermans, W. F. (1986): Unter Professoren. Zürich.
- Jann, W./Wegrich, K. (2010): Governance und Verwaltungspolitik: Leitbilder und Reformkonzepte. In: Benz, A./Dose, N. (Hg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Wiesbaden, S. 175ff.
- Kehm, B. (2012): Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? Neuere Theorie zur „Organisation Hochschule“. In: Wilkesmann, U./Schmid, C. J. (Hg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden, S. 17-25.
- Kultusministerium Baden-Württemberg (1972): Hochschulgesamtplan II für Baden-Württemberg. Entwicklungsplan für einen in Gesamthochschulen gegliederten Hochschulbereich. Entwurf vorgelegt vom Kultusministerium Baden-Württemberg. Villingen-Schwenningen.
- Löschper, G. (2016): Es kommt auch auf die Personen an. In: Hochschulmanagement, 11 (4), S. 104-110.
- Pels, W. (2014): Transformationale Führung, 12.2.2014, S. 2, <http://www.transformationale-fuehrung.com/Transformationale-Fuehrung-Inventar.pdf> (19.02.2015).
- Peus, C. et al. (2010): Kompetent führen, führend forschen? Professionalisierung der Führungskompetenz an deutschen Universitäten. In: Organisationsentwicklung, 1, S. 38-45.
- Peus, C. (2019): interviewt von Katrin Schermund: Hochschulleitung. Was Führungs-Kompetenz an Hochschulen auszeichnet. In: Forschung & Lehre, Dezember 2019. <https://www.forschung-und-lehre.de/management/was-fuehrungs-kompetenz-an-hochschulen-auszeichnet-2330/>
- Schedler, K./Proeller, I. (2015): New Public Management. Bern/Stuttgart/Wien.
- Scherm, E. (2013): Die „unternehmerische“ Universität: Vom Reformleitbild zum Managementalltag. In: die hochschule, 2, S. 85-95.
- Webler, W.-D. (1983a): Staat und Hochschulen. Empirie und Theoriebildung am Beispiel Baden-Württemberg. (Diss.) (Sozialwissenschaftliches Forum 21), Köln/Wien.
- Webler, W.-D. (1983b): Geschichte des Hochschulwesens in der Bundesrepublik seit 1945. In: Huber, L. (Hg.): Tertiärbereich: Ausbildung und Sozialisation in der Hochschule. (Enzyklopädie Erziehungswissenschaften, Band 10). Stuttgart.
- Webler, W.-D. (1990): Externe Einflüsse auf die Hochschulen. In: Teichler, U. (Hg.): Das Hochschulwesen in der Bundesrepublik Deutschland. Weinheim/Basel.
- Webler, W.-D./Domeyer, V./Schiebel, B. (1993): Lehrberichte. Empirische Grundlagen, Indikatorenauswahl und Empfehlungen zur Darstellung der Situation der Lehre in Lehrberichten. (Studien zu Bildung und Wissenschaft 107, hrsgg. vom BMBW). Bonn.
- Webler, W.-D. (1993): Qualität der Lehre als Gegenstand staatlicher Steuerung. In: Neusel, A./Teichler, U./Winkler, H. (Hg.): Hochschule – Staat – Politik. Christoph Oehler zum 65. Geburtstag. Frankfurt/New York.
- Webler, W.-D. (2000): Der Staat als Steuermann? Möglichkeiten und Grenzen der staatlichen Entwicklungs- und Steuerungsmaximen bei der Einführung von Credits. In: Das Hochschulwesen, 48 (5), S. 150ff.
- Webler, W.-D. (Hg.) (2009): Universitäten am Scheideweg?! – Chancen und Gefahren des gegenwärtigen historischen Wandels in Verfassung, Selbstverständnis und Aufgabenwahrnehmung. Ergebnisse des Hochschulforum Sylt 2008. Bielefeld.
- Webler, W.-D. (2014): Exzellenzinitiative nach 2017 – Welchen Chancen und Gefahren sieht sich die Wissenschaftspolitik gegenüber? In: Forschung, 7 (4), S. 104ff.
- Webler, W.-D. (2015): Staat und Hochschulen integrierende Hochschulentwicklungsplanung – Bottom up und top down. Landeshochschulentwicklungsplanung ohne Schrecken. In: Das Hochschulwesen, 63 (2), S. 47ff.
- Webler, W.-D. (2016): Ist das der Strukturwandel, den die deutschen Hochschulen brauchen? Profilierung und Finanzierung von Hochschulen – Eine Erwiderung auf Walter Dörhage & Raimund Mildner. In: Hochschulmanagement, 11 (1+2), S. 47ff.
- Wilkesmann, U. (2013): Effects of Transactional and Transformational Governance on Academic Teaching – Empirical Evidence from Two Types of Higher Education Institutions. In: Tertiary Education and Management, 4, pp. 281-300.
- Zechlin, L. (2015): New Public Management an Hochschulen: wissenschaftsadäquat? – Essay. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ 18-19/2015) – Qualitätssicherung in der Bildung. <https://www.bpb.de/apuz/205214/new-public-management-an-hochschulen-wissenschaftsadäquat>

■ Dr. Wolff-Dietrich Webler, Prof. Prof. h.c., ehem. Professor of Higher Education, University of Bergen/Norway, Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB),
E-Mail: webler@iwbb.de

Jahresverzeichnis 2021

Das Inhaltsverzeichnis des Jahrgangs 2021 der Zeitschrift P-OE finden Sie auf unserer Website als PDF-Datei:
<https://www.universitaetsverlagwebler.de/jvz>

Fred G. Becker



Fred G. Becker

Pro Inplacementprogramme für akademische Leitungskräfte

Academic leaders are essentially those persons who temporarily hold an elective office at an university or an university of applied science. Their tasks and the situation in the German higher education landscape have changed, in some cases significantly, over the last two decades: competitive orientation, student numbers, financing structures, etc. determine a large part of their activities. In these contexts, the management of universities and departments has become more demanding. This affects not only management institutions, but also the management members: away from more representative, towards increased strategic responsibilities. The biographical origins, and thus also the original qualifications of the academic executives, have in principle remained the same: coming from a scientific and academic background, they are – more or less – suddenly and then only temporarily confronted with operational and strategic management tasks. This is a challenge that new executives usually face alone. In order to be able to master these challenges more quickly and competently, systematic inplacement makes sense. In this paper, we elaborate on this issue by presenting some approaches along an ordinary inplacement process.

1. Einstieg

Die in den letzten beiden Jahrzehnten veränderten Rahmenbedingungen in der Hochschullandschaft haben einen zunehmenden Professionalisierungsbedarf an den Hochschulen ausgelöst und auch adäquate Handlungsweisen in Gang gesetzt. Betroffen hiervon sind nicht alleine Institutionen (i.W. Rektorate/Präsidien und Dekanate, aber auch Hochschulräte), sondern auch diejenigen Personen, die als akademisches Leitungspersonal (synonym: akademisches Führungspersonal, akademische Leitungs-/Führungskräfte) auf unterschiedlichen Ebenen und in diversen Bereichen einer Hochschule Leitungsfunktionen wahrnehmen. Dies betrifft im Wesentlichen die Mitglieder von Hochschulleitungen und Dekanaten – gegebenenfalls auch Fakultätsgeschäftsleitungen und Mitglieder des Hochschulrats, wenngleich diese Gruppen hier nicht angesprochen werden (s. Becker 2007, S. 28ff.; Becker 2019, S. 62ff.).

Gerade die temporäre „nebenamtliche“ Übernahme akademischer Leitungspositionen stellt viele neue Amtsinhaber*innen vor Herausforderungen, sei es, was die neuen Rollen (Leitungsmitglied und nicht nur Professor*in; Vertreter*in der Hochschule nach außen; zugleich weiterhin Professor*in), die konkret zu erfüllenden Aufgaben mit ihren vielfältigen Inhalten u.Ä. betrifft. Das Vorwissen und leitungsbezogene Know-how bei der Übernahme ist dabei, so zeigt die Praxis, unterschiedlich: die Nähe der Profession zu Managementtätigkeiten, vorherige Leitungserfahrungen bei (Groß-)Projekten, in Sonderforschungsbereichen (SFB), bei Graduiert-

tenkollegs u.Ä., langjährige Tätigkeit in einem Prorektorat, Rolle als Prodekan*in, Tätigkeiten als Dekan*in, erleichtern den Einstieg als (Pro-)Rektor*in/(Vize-)Präsident*in bzw. Dekan*in. Insofern ist der Bedarf an Inplacementmaßnahmen durchaus unterschiedlich. Eine Standardisierung solcher Maßnahmen verbietet sich von daher. Prinzipiell sind individualisierte, auch hochschulspezifische Angebote beim Inplacement für akademische Leitungskräfte sinnvoll. Diese können „selbstgestrickt“, aber auch mit Elementen von außerhalb der Hochschule zusammengesetzt sein.

2. Inplacementprozess auf Hochschulleitungsebene

Ein professionelles Inplacement ist infolge anzubieten. Professionalisierung heißt in diesem Zusammenhang, dass die jeweils neu in ihr Amt wechselnden akademischen Leitungskräfte in dieses Amt systematisch eingeführt werden. Einführung bedeutet in diesem Zusammenhang auch, ein Verständnis des Inplacement im weiteren Sinne zugrunde zu legen. Dies berücksichtigt auch nicht unbedeutende Erfolgsdeterminanten im Vorfeld einer Amtsausübung („des an Board gehens“). Abbildung 1 vermittelt visuell einen Überblick über die Spannbreite potenzieller Inplacementmaßnahmen im Rahmen eines solchen Inplacement getrennt in eine Voreintritts- und eine Eintrittsphase (vgl. in Anlehnung an Berthel/Becker 2021, i.D.; Becker 2020, S. 21, 52ff. und die dort zitierte Literatur).

Abb. 1: Gegenstände des Inplacement für akademische Führungskräfte

Inplacement für akademische Führungskräfte				
Voreintrittsphase		Eintrittsphase		
Auswahl- u. Entscheidungsphase	Übergangsphase („pre-arrival“)	Konfrontationsphase	Fachliche wie organisatorische Einarbeitung, soziale Integration u. kulturelle Eingliederung	Übergang zum/r „Insider*in“
Potenzialorientierte Auswahl	Vor-Qualifizierung	Aufnahmezeremonien, individualisiertes Inplacement-Programm		

Auswahl- und Entscheidungsphase

Zunächst ist in der Auswahl- und Entscheidungsphase – auch – auf das Potenzial der in die engere Auswahl gekommenen Kandidat*innen für Leitungsaufgaben zu achten. Hier ist das Mehrebenen-Fit-Konzept anzuwenden (s. Abbildung 2). Eignung für eine Position sollte demnach auf verschiedenen Ebenen bewertet werden, eine rein qualifikatorische Betrachtung führt leicht in die Irre. Auf drei zentrale Aspekte wird im Folgenden näher eingegangen.

Abb. 2: Eignungsfeststellung: Fit auf mehreren Ebenen

Fit Ebenen	Erläuterungen
Person-Job-Fit	Stellenbezogenes Qualifikationsprofil (inklusive Qualifikationspotenziale) der Bewerber*innen passen gut zu Aufgaben- und Anforderungsprofilen
Person-Hochschul-Fit	Bewerber*innen passen persönlich gut in die Hochschule/Fakultät (Hochschulkultur)
Person-Gruppen-Fit	Bewerber*innen passen gut in das Leitungsgremium – persönlich und/oder qualifikationsmäßig (komplementär, supplementär; ergänzend, verstärkend, lückenfüllend)
Person-Umwelt-Fit	Bewerber*innen können Beruf & Privatleben in und an der Hochschule realisieren

Quellen: in Anlehnung an Edwards, 2008; Berthel/Becker 2021, i. D.

Person-Job-Fit: Zunächst einmal sind nicht Erfahrungen von gestern an sich entscheidend für eine Eignungsfeststellung, sondern die Möglichkeiten, zukünftig (innerhalb einer allerdings eher kurzen Frist) entsprechende Aufgaben gut ausüben zu können, sind entscheidungsrelevant. Erfahrungen heißt zum Ersten nicht unbedingt, dass man gut bei der Ausübung war. Und wenn, dann unterscheiden sich zum Zweiten die Herausforderungen der Zukunft oft von denen der Vergangenheit, sodass Erfahrungen da sogar eher hinderlich sind. Zum Dritten ist Qualifikationspotenzial nicht prinzipiell schlechter als Erfahrung. Es dauert allerdings etwas länger, bis sich Potenzial in situationsangemessenes Verhalten niederschlägt. Generell gilt als Regel in der Personalauswahl: Potenzial für die zu erfüllenden Aufgaben ist entscheidungsrelevanter als Leistung in der Vergangenheit! Diese Regel wird aber gerne gebrochen, weil Vergangenheitsleistungen einfacher zu erfassen sind als Potenziale. Wenn allerdings weder Leitungspotenzial noch -erfahrung befriedigend vorhanden ist, dann spricht dies gegen eine Wahl – unabhängig davon, wie gut alles andere passt! Die Gefahr hoher potenzieller Folgekosten ist zu hoch. **Person-Hochschul-Fit:** Die Wahl sollte des Weiteren bewusst unter Abwägung der antizipatorischen Sozialisation der zur Wahl stehenden Kandidat*innen erfolgen. Auch bereits die Ansprache potenziell passender Perso-

nen wäre hier anzuführen. Kommunikations-, Entscheidungs- und Partizipationsverhalten sind unterschiedlich. Nicht alles trägt beispielsweise zu einem Fit bei. Eine Unterschiedlichkeit kann ein K.O.-Kriterium [in Grenzen allerdings auch gewünscht] sein, da sie auf eine mögliche Unverträglichkeit von Arbeitsverhaltensweisen in der jeweiligen Kultur hinweist. Inplacement-Maßnahmen können hier nicht wesentlich die Problematik entschärfen.

Person-Gruppen-Fit: Bei der Auswahl ist auch darauf zu achten, dass die Qualifikationen, Einstellungen, Karriereperspektiven und -ziele auch der Gremienmitglieder zueinander passen. Nicht selten hat man erlebt, dass hochqualifizierte „Alpha-Tiere“ sich gegenseitig bekämpfen und faktisch dadurch den Erfolg eines Leitungsgremiums gefährden oder sogar verhindern. Gruppenfähigkeit muss zumindest ausreichend vorhanden sein.

Übergangsphase

In einer Übergangsphase zwischen Wahl und Amtsantritt („pre-arrival“) besteht die Möglichkeit, die angehenden akademischen Führungskräfte individuell und situationsspezifisch für ihre Tätigkeit vorzubereiten. Fachlich kann dies mithilfe einschlägiger Seminare externer Anbieter, Individual- wie Gruppen-Coachings sowie der – eher beobachtenden – Teilnahme an Sitzungen des entsprechenden Leitungsgremiums umgesetzt werden, sozial durch die Einladungen zu informellen Treffen alter wie neuer Entscheidungsträger*innen. Eher selbstverständlich sollte die Übergabe schriftlicher Handreichungen, beispielsweise Grundordnung der Universität, Landeshochschulgesetz, Organigramm, Liste mit Ansprechpersonen usw. sein. Hinzukommt, dass auch die bei Amtsantritt zur Verfügung stehenden Personen (Assistent*innen u.a.) und Infrastrukturen (Hard-, Software, sonstiges) kennenzulernen bzw. auszuwählen und zu beschaffen sind. Spätestens nach der Wahl in eine Leitungsposition können Briefings über die aktuellen Herausforderungen, die zukünftigen Aufgaben und Verpflichtungen, mögliche Rollenkonflikte und deren Handhabungen u.Ä. informieren.

Diejenigen Personen, die vorher bereits in anderweitigen Funktionen im Leitungsgremium vertreten waren, haben hier – und in den nachfolgenden Phasen – natürlich deutlich weniger Einführungsbedarf als „Greenhorns“.

Diejenigen Personen, die vorher bereits in anderweitigen Funktionen im Leitungsgremium vertreten waren, haben hier – und in den nachfolgenden Phasen – natürlich deutlich weniger Einführungsbedarf als „Greenhorns“.

Konfrontationsphase

Bei Amtsantritt sind üblicherweise Aufnahmezeremonien in den ersten Tagen vorzusehen, die nach außen wie innen den Beginn der Leitungstätigkeit signalisieren. So wird auch auf psychologischer Ebene der Start der neuen Tätigkeit für alle Betroffenen symbolisiert. Das erste Kennenlernen der Interaktionspartner, IT-Systeme u.Ä. soll hier spätestens – strukturiert – stattfinden. Alle solche Aktivitäten werden ergänzt um das Vorhanden-

sein einer funktionierenden personellen wie sachlichen Infrastruktur. Mit allen diesen Aspekten wird ein wirkliches Willkommen signalisiert und die Basis für eine Arbeitsfähigkeit gelegt.

Fachliche und/oder organisatorische Einführung

Sofern nicht bereits in der Übergangsphase umgesetzt, setzt dann die für die jeweilige Aufgabe notwendige fachliche und/oder organisatorische Einarbeitung – On-the-Job, Along-the-Job wie Off-the-Job – an bzw. sie wird in den ersten Wochen und Monaten vertieft.

Fachliche Maßnahmen betreffen das für das Amt notwendige Wissen, welches beispielsweise entlang des Aufgabenkalenders (bspw. Haushaltsangelegenheiten, Strategiesitzungen, Personalgespräche) vermittelt werden könnte – sofern die Neuen damit vorab noch nicht ausreichend konfrontiert wurden. Insbesondere bereits beschäftigte direkt zugeordnete Referent*innen können hier mit ihrer Erfahrung eine Hilfe sein.

Organisatorische Maßnahmen beziehen sich verstärkter auf hochschulspezifische Regeln in Planungsabläufen, IT-Systemen, Kooperationen u.Ä., die sich von denen in anderen Organisationen oft unterscheiden. Sie wären vor allem für vorher hochschulfremde Amtsinhaber*innen sinnvoll.

Für beides könnte, wenn es nicht bereits vorab im Rahmen der Übergangsphase vorgenommen wurde, ein systematisches Briefing (bzw. ein kompakter mehrtätiger Inplacement-Workshop zu Beginn) durch andere Verantwortungsträger*innen (bspw. Dezernent*innen, Leiter*innen zentraler Organisationseinheiten, Fakultätsgeschäftsführer*innen, Personalräte) ein sinnvolles Vorgehen sein. Ziele wären auch hier, die Personen möglichst frühzeitig in die Lage zu versetzen, ihre Aufgaben voll und ganz erfüllen zu können.

Gewissermaßen *überfachliche Maßnahmen* sind als Angebote zur Projektleitung, Personalführung, Personalgespräche, IT-Systemen u.Ä. sinnvoll, sofern entsprechende Qualifikationen noch nicht (ausreichend) vorhanden sind. Hier sind allerdings eher Coachings während der Einarbeitungszeit und/oder externe Workshops empfehlenswert.

Soziale Integration und/oder Akkulturation

Die *soziale Integration*, gerade in Mehrpersoneninstanzen, ist auch eine frühzeitig anzugehende Aufgabe. Das gegenseitige Kennenlernen, die Entwicklung einer Gruppenkohäsion u.Ä. tragen zu einer frühzeitigeren Arbeitsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit bei. Insofern sind gerade in den ersten Monaten der Amtstätigkeit spezielle Events vorzusehen.

Eine *Akkulturation* ist in den meisten Fällen bei akademischen Führungskräften nicht so bedeutsam, da die Personen in Deutschland überwiegend aus der gleichen Hochschule kommen, also die Hochschulkultur bereits ausreichend kennengelernt haben.

3. Inplacementprozess auf Fachbereichsebene

Die bislang formulierten Aussagen für die Hochschulleitungsebene treffen prinzipiell auch auf Dekan*innen zu,

eigentlich sogar in verschärfter Weise (vgl. zum Rollenstress Jackenkroll/Julmi/Scherm 2017). Zwei- oder gar einjährige Perioden für eine Dekanatstätigkeit, kulturell in der Vergangenheit (teilweise auch noch heute) akzeptabel, sowie die Regel „Du-bist-jetzt-mal-dran!“ passen aufgrund der damit prinzipiell verbundenen Professionalisierungsmängel nicht mehr in die heutige Zeit. Neben einem professionellen Fakultätsmanagement zur Unterstützung setzt hier der Inplacementprozess gerade auf der fachlichen Einarbeitungsebene an. Es gilt dabei, die Voreintrittsphase, die Konfrontationsphase und die erste Zeit der Tätigkeit zu nutzen, diese Arbeitsfähigkeit schnell herzustellen. Hilfreich sind dabei auch solche Vorgehensweisen, dass die akademischen Leitungskräfte erst einmal das Pro-Dekanat innehaben, bevor sie die endgültige Verantwortung des Dekanats übernehmen. Zur Gruppe der akademischen Leistungskräfte an Fakultäten lassen sich auch die Fakultätsgeschäftsführer*innen fassen, allerdings sind diese in der Regel nicht in einem Wahlamt tätig. Prinzipiell sind für diese natürlich vergleichbare Inplacement-Maßnahmen sinnvoll.

4. Beispiele von Inplacement-Angeboten

Individuelle Coachingangebote, eher im „Geheimen“ durchführbar, finden in der Praxis offenbar Verbreitung (vgl. Symanski 2013). Auch der Autor führte (wenngleich unsystematisch, eher zufallsbedingt) einige Gespräche mit verschiedenen Betroffenen aus der Hochschulleitung (jenseits seiner eigenen Universität), die diese These bestätigten konnten. Manchmal wurden wahrgenommene, selbst initiierte Einzel-Coachings (zu Beginn der Leitungstätigkeit, bei größeren zu bewältigenden Problemen und/oder quasi dauerhaft) von Rektor*innen/Präsident*innen angesprochen. Es ging den Betroffenen dabei im Wesentlichen um ein Feedback auf Augenhöhe. Aus diesem Befund kann natürlich keineswegs geschlossen werden, dass derartige Coachings weit verbreitet sind und/oder generell notwendig wären.

Hochschulinterne Maßnahmen entlang des oben skizzierten Prozesses könnten selbst entwickelt und umgesetzt werden. Eine gewisse, gerade skizzierte Scheu seitens akademischer Führungskräfte spricht aber auch dafür, manche Maßnahmen auf dem externen Markt gewissermaßen „einzukaufen“. Dies macht durchaus Sinn, weil zum Ersten innerhalb einer Hochschule neue Leitungskräfte ein Amt nicht so häufig antreten, zum zweiten die Bedarfe unterschiedlich sind und/oder zum Dritten ein Erfahrungsaustausch mit gleichgesinnten neuen Amtsträger*innen anderer Hochschulen durchaus hilfreich sein kann.

Auf der Ebene der *Hochschulleitung* besteht offenbar ein begrenztes, jedoch offenes Angebot – ob als Inplacementmaßnahme oder als Maßnahme einer späteren Personalentwicklung sei dahingestellt:¹

- Ein einjähriges CHE-Seminar „Führung als Chance“ vor allem für „neue“ Prorektor*innen und akademische Vizepräsident*innen von Universitäten, Fachhochschulen wie von sonstigen Hochschulen. Insbesondere via

¹ Die Aussage basiert auf Internetrecherchen und unsystematischen Befragungen von akademischen Führungskräften durch den Autor.

– durch erfahrene Fachleute begleitetem – Erfahrungsaustausch soll die jeweils eigene Entwicklung als auch die Kompetenz zur Mitleitung gestärkt werden (vgl. CHE 2019, 2021).

- Daneben werden in Seminaren fachliche Inhalte, allerdings für eine erweiterte Zielgruppe, angeboten (vgl. CHE 2021a). Zusätzlich können Foren und Tagungen zu bestimmten Themen unterstützen helfen, ebenso wie Inhouse-Workshops.
- Die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) veranstaltet hin und wieder Workshops zu bestimmten Themen mit der Zielgruppe „akademische Führungskräfte“. Diese können auf bestimmte fachliche Inhalte vorbereiten helfen.
- Daneben ist es aber – so informelle Informationen – durchaus üblich, dass Individualcoachings durch unterschiedliche Anbieter (aus und ohne Hochschulkontext) von Hochschulleitungsmitgliedern genutzt werden – wenn auch eher im Stillen. Nicht vergessen werden sollte, dass gegebenenfalls in manchen fachlichen und organisatorischen Bereichen genügend Vorkenntnisse sowie durch Leitungsfunktionen anderswo auch Führungskompetenzen vorhanden sind.

Zumindest für *Dekan*innen* finden vereinzelt systematische Einführungshilfen an Hochschulen und hochschulnahen Einrichtungen statt. Bei einer Recherche des Autors² wurden jedoch nur wenige Beispiele entdeckt:

- Die Universität Marburg (2014) bietet – beispielhaft – speziell für Dekan*innen ein umfassendes *Handbuch* als Informationsschrift für alle Aufgaben. Die Präsidentin Krause dazu (a.a.O., S. 8): „Das ... Handbuch soll Verfahren und Regelungen ... darlegen. Es soll ... Denkanstöße für Neuerungen geben, damit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ... das Amt der Dekanin/des Dekans im Kollegium des Dekanats und im Zusammenwirken mit der Dekanatsverwaltung einerseits, dem Präsidium und der zentralen Universitätsverwaltung andererseits mit ... Professionalität ausüben können.“ Der Vizepräsident Schachtner ergänzte (a.a.O., S. 10): „Das Handbuch richtet sich an verschiedene Zielgruppen, d.h. an unterschiedliche ‚Typen‘ von Dekanen/innen: Seien es solche, die viele Aufgaben des Dekanats an den wissenschaftlichen ‚Mittelbau‘ oder die Administration delegieren ...; oder seien es jene, die das Amt des/der Dekans/in für viele Jahre ausüben. ... Es soll helfen, sich unterschiedliche Themenfelder zu erarbeiten, es kann als systematisches Reflexionsinstrument fungieren oder kann schlicht als Informationsquelle dazu dienen, sich möglichst schnell ... darüber kundig zu machen, wie eine spezielle Aufgabe erfüllt werden sollte.“ (Etwas weniger umfassend vgl. auch Universität der Bundeswehr München 2016, ebenso Universität Innsbruck 2021).
- Zur Vorbereitung und Einarbeitung in die Tätigkeit als Dekan*in bot (oder bietet) die Universität Bochum (2019) – vorbildlich – ein breites Programm an: Einzelcoaching, Kompakteinführung zu Personal-, Finanz- und Arbeitsrecht sowie bei Bedarf auch Beratung zur Organisations- und Teamentwicklung im Dekanat und einen Erfahrungsaustausch mit ehemaligen Dekan*innen. Hier kann bzw. konnte jede Person individuell

entscheiden, wie man sich vorbereiten und begleiten lassen möchte (s. auch Universität Münster 2021; Universität Kiel 2021).

- Für Dekan*innen und Leitungsteams von Fachbereichen insbesondere von Fachhochschulen bietet offenbar auch das Netzwerk hdw-nrw (2017) Beratung und Begleitung über einen bestimmten Zeitraum, zumindest über ein Coaching, an. Coaches sind erfahrene Dekan*innen. Es geht nicht um ein Führungskräfte-training für Dekan*innen, sondern darum, den Lernraum Hochschule angemessen zu gestalten.
- Ein Ein-Tages-Programm hat der Deutsche Hochschulverband (DHV 2021) entwickelt – auch für Inhouse-Veranstaltungen (vgl. Universität Gießen 2010). Im Mittelpunkt stehen – vermutlich allerdings eher allgemeine, hochschulübergreifende – Fragen zur Struktur des Dekanats, der Finanz- und der allgemeinen Personalverantwortung, der Aufgaben(-abgrenzung auch zum Fakultätsrat), den Berufungsverfahren, der Mitwirkung bei der leistungsorientierten Besoldung, zudem Fragen der Lehrorganisation und Lehrevaluation.
- Das CHE (2021b) bietet einen Workshop (auch Inhouse) an und beschäftigt sich darin mit rechtlichen Aspekten, den Rollen von Dekan*innen sowie ihrer Führungs- wie Arbeitsorganisation.
- Das DIZ-Bayern (2021) organisiert eine Konferenz für Dekan*innen vor allem von Fachhochschulen. Diese soll via Erfahrungsaustausch – unter Begleitung erfahrener Moderator*innen – Kompetenzen zur Ausübung des Amtes vermitteln.
- Daneben bieten noch einige wenige private Institute die eine und andere, auf akademische Führungskräfte bezogene Förderung, v.a. Coaching, ebenfalls kostenpflichtig an.

Über die Qualität bzw. die Eignung der angeführten Maßnahmen lassen sich – mangels vorliegender Evaluationen – keine wissenschaftlich und/oder erfahrungsbasierten oder sonstig argumentativen Aussagen machen. Allenfalls die angekündigten Inhalte, die Methoden zur Vermittlung und gegebenenfalls der Ruf der Anbieter sind jeweils Indizien. Die Handreichungen hinterlassen einen guten Eindruck, wenngleich sie natürlich die fachliche und/oder organisatorische Einführung unterstützen.

5. Resümee

Nach Kenntnis des Autors ist ein systematisches Inplacement von akademischen Führungskräften nicht weiterverbreitet, wenn es überhaupt ein Beispiel gibt, was den Ausdruck „Konzept“ verdient. Manche hilfreichen externen Programme unterstützen einen Einführungsprozess. Hier liegt vermutlich noch viel Potenzial brach, um akademische Führungskräfte früher – und manchmal vielleicht überhaupt – produktiv wirken zu lassen.

² Im Rahmen eines Auftragsprojekts wurde durch den Autor mithilfe verschiedener Stichworte in verschiedenen Suchmaschinen nach einschlägigen Vorgehensweisen gesucht. Die gefundenen Informationen, oft auf den Webseiten spärlich dokumentiert, sind oben wiedergegeben. Ein Anspruch auf Vollständigkeit wird nicht erhoben.

Literaturverzeichnis

Becker, F. G. (2007): Organisation der Unternehmungsleitung: Stellgrößen der Leitungsorganisation. Stuttgart.

Becker, F. G. (2019): Akademisches Personalmanagement. Bd. 1: Grundlagen des Personalmanagements an Hochschulen. Münster/New York.

Becker, F. G. (2020): Akademisches Personalmanagement. Bd. 3: Inplacement, Qualifizierung, Anreizsysteme, Führung. Münster/New York.

Berthel J./Becker F. G. (2021, i.D.): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 12., vollst. überarb. Aufl., Stuttgart.

CHE (Centrum für Hochschulentwicklung) (2019): Vizepräsident(inn)en von Universitäten und Fachhochschulen gehen gestärkt in die weitere Amtszeit. URL: <https://www.che.de/2019/vizepraesidentinnen-von-universitaeten-und-fachhochschulen-gehen-gestaerkt-in-die-weitere-amtszeit/> (21.02.2021).

CHE (Centrum für Hochschulentwicklung) (2021): Workshop „Führung als Chance – systematischer Erfahrungsaustausch und Kompetenzerweiterung“. URL: <https://www.che.de/event/fach-2021/> (19.02.2021).

CHE (Centrum für Hochschulentwicklung) (2021a): Hochschulkurs-Programm. URL: <https://www.che.de/events/kategorie/hochschulkurs-programm/> (21.02.2021).

CHE (Centrum für Hochschulentwicklung) (2021b): Die Rolle des Dekans – Führungskraft oder Primus inter Pares? URL: <https://www.che.de/events/kategorie/hochschulkurs-programm/> (19.02.2021).

DIZ-Bayern (2021): Konferenz für Dekaninnen und Dekane. URL: <https://www.diz-bayern.de/tagungen/konferenz-fuer-dekaninnen-und-dekane> (19.02.2021).

DHV (Deutscher Hochschulverband) (2021): Dekane und ihre Leitungsaufgaben. URL: <https://www.dhvseminare.de/index.php?module=010700&event=45> (19.02.2021).

Edwards, J. R. (2008): Person Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. In: The Academy of Management Annals, 2 (1), pp. 167-230.

Netzwerk hdw nrw (2017): Rechenschaftsberichte. URL: <https://www.hdw-nrw.de/berichte> (19.02.2021).

Jackenkroll, B./Julmi, C./Scherer, E. (2017): Dekane in der Rolle des Entscheidungsträgers in deutschen Universitäten. Eine empirische Untersuchung der Rollenstressoren und ihrer Folgen. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 95 (6), S. 673-693.

Symanski, U. (2013): Einmal wachküssen, bitte: Sieben Wünsche zur Entwicklung von Personalentwicklung an Hochschulen. In: Wissensmanagement, 19 (5), S. 12-15.

Universität Bochum (2019): Angebote für Dekaninnen und Dekane. URL: <http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/oepe/aufgaben-pe-dekaninnen.html> (19.07.2019).

Universität der Bundeswehr München (2016): Informationsheft für Dekaninnen und Dekane der Universität der Bundeswehr München. URL: https://www.unibw.de/universitaet/berufung/downloads/informationsheft_dekaninnen-dekane_161018.pdf/download (19.02.2021).

Universität Gießen (2010): Dekane und ihre Leitungsaufgaben. URL: https://www.uni-giessen.de/org/admin/kb/fbm/fbm_sem/dhv-sem (19.02.2021).

Universität Kiel (2021): Das Dekan*innenprogramm der CAU. URL: <https://www.weiterbildung.uni-kiel.de/de/hsp-wissenschaft-lehre/kursangebot/kursangebot-nach-zielgruppen/dekan-innen> (21.02.2021).

Universität Marburg (2014): Handbuch für Dekaninnen und Dekane. URL: https://www.uni-marburg.de/qm/dokumente/handbuch_dek.pdf (26.02.2021).

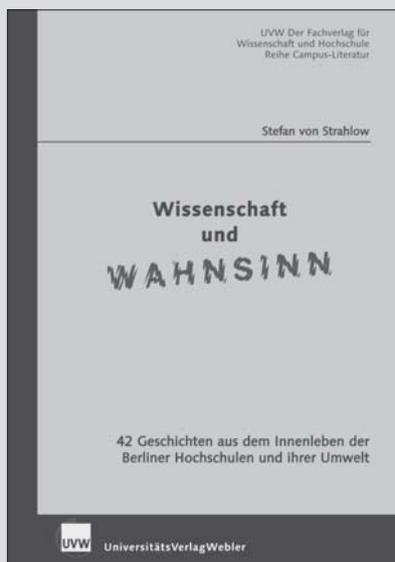
Universität Münster (2021): Dekane und Dekaninnen und ihre Leitungsaufgaben. URL: <https://www.uni-muenster.de/Fortbildung/gesamtprogramm/dekanate/dekaninnenunddekaneundihreleitungsaufgaben.php> (20.02.2021).

Universität Innsbruck (2021): Handbuch für Dekane und Dekaninnen (nur für interne Zwecke). URL: <https://www.uibk.ac.at/fakultaeten/mip/dekanehandbuch/> (20.02.2021).

■ Fred G. Becker, Prof. Dr., Dipl.-Kfm., Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insb. Personal, Organisation und Unternehmensführung, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Bielefeld, E-Mail: fgbecker@uni-bielefeld.de

Jetzt erhältlich in der Reihe Campus-Literatur:

Stefan von Strahlow
Wissenschaft und Wahnsinn
 42 Geschichten aus dem Innenleben der Berliner Hochschulen und ihrer Umwelt



Wie heißt es so schön auf der Homepage der Senatskanzlei: „Berlin verfügt über eine einzigartige Wissenschaftslandschaft, die sich durch eine große Vielfalt an leistungsstarken Hochschulen und durch ein einmalig breites Spektrum an herausragender Forschung auszeichnet.“ Und es stimmt ja auch. Aber es gibt auch eine „dunkle“ Seite, nämlich die der Fehlritte, des Versagens und der Abwegigkeiten.

Stefan von Strahlow berichtet in 42 Geschichten von 30 Dienstjahren als Ministerialaufsicht über die Berliner Hochschulen. Zwischen Komik und Tragödie oder Verbrechen und Klamauk wird dabei nicht unterschieden.

ISBN 978-3-946017-25-7, Bielefeld 2021,
 95 Seiten, 18.90 €

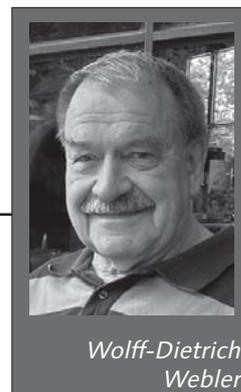
Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22



Hans-Gerhard
Husung

Gewandelte Anforderungen an Hochschulleitungen führen zu gewandelten Auswahlkriterien in Findungskommissionen

P-OE-Gespräch zwischen Hans-Gerhard Husung¹ (Hamburg) und Wolff-Dietrich Webler² (Bielefeld)



Wolff-Dietrich
Webler

Wolff-Dietrich Webler (WW): Lieber Herr Husung, die Hochschulentwicklung, die Sie als Teil Ihrer Lebenszeit überschauen können, hat gewaltige Veränderungen auf den Leitungsebenen gebracht. Das gilt für das ganze Verständnis von Hochschulen, infolgedessen auch das Verhältnis von Staat und Hochschulen, wie es sich in seinem Wandel in den Hochschulgesetzen niedergeschlagen hat, auch den Bereich der Autonomie, für die Art staatlicher Lenkung und für das, was die Hochschulen aus diesen neuen Freiheiten gemacht haben. In der vorliegenden Zeitschrift P-OE stellen wir aus diesen Veränderungsprozessen in erster Linie die Folgen für die Personal- und Organisationsentwicklung in den Vordergrund.

Ich danke Ihnen für Ihre Bereitschaft, in dem bevorstehenden Gespräch diesen Wandel von außen und von innen zu betrachten. Sie haben im Laufe der Jahre umfassende Erfahrungen gesammelt im Zusammenhang mit der Leitung von Hochschulen aus den verschiedensten externen und internen Perspektiven. Gelegenheit dazu fanden sie als Präsident der HAW Hamburg, als Wissenschaftsstaatssekretär in Berlin, als Generalsekretär der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz von Bund und Ländern, als Vorsitzender des Hochschulrates der Universität Leipzig und jetzt kürzlich als Vorsitzender der Findungskommission für die neue Leitung der Universität Leipzig. Damit haben Sie unser Thema – die veränderten Anforderungen an Hochschulleitungen und damit an die Kompetenzen ihrer Mitglieder – aus einer Fülle von Zusammenhängen heraus kennengelernt. Gerade als „ältere Semester“ sollten wir nochmal frühere Verhältnisse zur Kontrastbildung heranziehen, um die Unterschiede zu heute deutlicher werden zu lassen.

Wir wollen besprechen, a) wie stark sich die Rahmenbedingungen für Hochschulen und wie stark sich infolgedessen die Hochschulen selbst gewandelt haben, b) welchen Anforderungen Hochschulleitungen heute genügen müssen, c) auf welche persönlichen Kompetenzen es bei den Amtsinhabern für eine voraussichtlich erfolgreiche Amtsführung ankommt und d) worauf Findungskommissionen heute besonders achten, bis sie zu einem Wahlvorschlag für eine konkrete Person kommen. Schließlich soll es e) noch um die Frage gehen, wo die Kandidat*innen (in aller Regel Personen, die eine wis-

senschaftliche Laufbahn bis zur Professur durchlaufen haben) die für dieses Amt immer breiter und spezifischer erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben können – eine Frage, die in einer Zeitschrift für Personal- und Organisationsentwicklung besonders interessiert.

I. Wandel der Erwartungen an Hochschulen und Gewährung entsprechender Rahmenbedingungen

WW: Welche Veränderungen würden Sie besonders hervorheben? Wollen Sie nochmal etwas tiefer auf den Wandel der Hochschulen insgesamt eingehen, bevor wir uns auf die Hochschulleitungen konzentrieren?

Hans-Gerhard Husung (HGH): Akademische Werthaltungen und traditionsgeleitete Praktiken, lose Kopplung als Merkmal der Organisation, die als Expertensystem durchaus auch chaotische Elemente ausweist, stellten für die klassische Universität bis in die 1960er Jahre kein so großes Problem dar. Denn: Staatliche Aufgaben wurden durch den Kurator der Hochschule im Ministerium bzw. den Kanzler vor Ort gelöst. In der Beauftragung für den Haushalt wirkt diese historische Linie bis heute nach. Akademische Angelegenheiten wurden im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung bearbeitet. Der in der Regel auf ein Jahr aus der Professorengruppe heraus gewählte Rektor konnte – und musste – ohnehin wenig ausrichten, zumal der Staat eine einigermaßen auskömmliche Grundfinanzierung sicherte. Studentische Proteste Ende der sechziger Jahre verwiesen auf die Notwendigkeit, die Mitwirkungsrechte aller Gruppen in

¹ Dr. Hans-Gerhard Husung, freier Hochschulberater mit Schwerpunkten Strategieentwicklung und Führungskräftebegleitung. Ehem. Referatsleiter im Wissenschaftsrat, ehem. Staatssekretär für Wissenschaft und Forschung Berlin, ehem. Generalsekretär der Gemeinsamen Wissenschaftskommission von Bund und Ländern (GWK).

² Prof. Dr. Wolff-Dietrich Webler, Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB), Inhaber des Universitätsverlags Webler (UVW), ehem. Professor of Higher Education an der Universität Bergen (Norwegen), Mitgründer und ehem. Präsidiumsmitglied des Weltverbandes International Consortium for Educational Development (ICED), bestehend aus nationalen Verbänden.

der Hochschule erstmals gesetzlich zu regeln. In der Folge wurden in allen Ländern die ersten Hochschulgesetze erlassen. Mit dem Hochschulrahmengesetz konnte der Bund erst 1976 im Wesentlichen nur noch zusammenfassen, was in den Ländergesetzen bereits geregelt war. Das Amt des hauptberuflichen, für mehrere Jahre gewählten Präsidenten kam auf; die staatlichen und die akademischen Aufgaben wurden nun in der Einheitsverwaltung der Hochschule zusammengeführt. Anhaltend stagnierende Grundfinanzierung, verbunden mit wissenschaftspolitisch allseits gewollter Bedeutungszunahme der Drittmittel und gepaart mit dem aufkommenden New Public Management öffneten ab den 1980er Jahren das Tor zu der Welt, die uns prägt. Begleitet wurde dieser grundlegende Wandel durch den Hochschulgesetzgeber und seine Vorstellung von einem „starken“ Präsidenten an der einsamen Spitze der Hochschule, begriffliche Verirrungen der Zeit nahmen mit Vorstand und Aufsichtsrat Anleihen in der Welt der Unternehmen. Nicht zuletzt die Komplexitätszunahme der Aufgaben leitete die Weiterentwicklung in Richtung kollegialer Präsidien ein, die aktuell dominieren. Staatliche Aufgaben wurden im Sinne des Neuen Steuerungsmodells schrittweise vom Ministerium an die Hochschulen delegiert, deren Autonomie entsprechend zunahm. In diesem Zusammenhang entstand mit den Hochschulräten ein neues Gremium, das die Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschulen stärken sollte. Anstelle ministerialer Detailsteuerung traten Vereinbarungen über Ziele, Leistungen und ihre Finanzierung zwischen Land und Hochschule. Dazu mussten sich Hochschulen in Hochschulentwicklungsplänen Gedanken über die eigene strategische Entwicklung machen. Dieses Neue Steuerungsmodell eröffnete dem Bund die Möglichkeit, mit dem System der Pakte als Akteur an der Steuerung des Hochschulsystems aktiv mitzuwirken. Damit ist auch eine neue Phase des kooperativen Föderalismus eingeläutet, in der der Bund als Mitfinanzier der Hochschulen nicht mehr wegzudenken ist. Die spannende Frage wird sein, ob am Ende dieses langen Trends einer beständigen Bedeutungszunahme des Bundes Bundesuniversitäten stehen, die sich aus der Exzellenzstrategie heraus entwickeln.

II. Gewandelte Anforderungen an Hochschulleitungen

WW: Auch ich komme nochmal auf den Wandel der Anforderungen im Überblick zurück. In einer Kausalkette wandelten sich zunächst die Erwartungen an Hochschulen von Seiten der Gesellschaft, Politik und der Wirtschaft. Von staatlicher Seite wurden dementsprechende Rahmenbedingungen geschaffen, denen sich die Hochschulen anpassen mussten. In den letzten Jahrzehnten wurden die Aufgaben einer Hochschulleitung durch den Gesetzgeber umfassend erweitert.³ Trotzdem ist die Liste nicht vollständig.

Die Spanne der Veränderungen war erheblich: Selbst die traditionellen Leitungsaufgaben haben sich gravierend verändert. Noch bis in die 1980er Jahre hinein hatten Rektor*innen im Wesentlichen die Aufgabe, die Hochschule in akademischen Angelegenheiten nach außen zu

vertreten, die Willensbildung in der Hochschule (z.B. für einen Haushaltsantrag an das Land) zu koordinieren und Entwicklungsvorstellungen der Hochschule als gemeinsamen Willen nach außen zu tragen – in den Standort, die Region, das Fachministerium bzw. die Landesregierung und in internationale Beziehungen. Die Haushaltsmittel wurden im Wesentlichen zugeteilt – noch kaum verhandelt – Berufungen wurden vom Träger (also i.d.R. dem Land) ausgesprochen und mit den notwendigen „Betriebsmitteln“ ausgestattet. Mit der Summe der dauerhaften Berufungszusagen wurde (tendenziell an der Hochschulleitung vorbei) der Großteil des Hochschulhaushalts zusammengesetzt.

Erst mit der Umkehr in der Hochschulfinanzierung (Abschmelzen der Berufungszusagen – verbunden mit einer Befristung der Zusagen auf 5 Jahre bis zur jeweiligen Neuverhandlung – mit der Stärkung der Drittmittelfinanzierung und damit einer Leistungsorientierung in der Forschung zugunsten eines Förderwettbewerbs), der Aufstellung und Verhandlung von Hochschulentwicklungsplänen und der Verhandlung von Zielvereinbarungen mit dem Land trat eine Stärkung der Hochschulleitungen ein.⁴

Mit den aus der steigenden Autonomie der Hochschule neu zugewachsenen Aufgaben (z.B. eigene Berufungen auszusprechen und die Konditionen mit den neu Berufenen zu vereinbaren) wuchsen auch die Anforderungen an die Amtsinhaber*innen. Mit den neuen Erwartungen stieg zunächst einmal auch die Länge der Amtszeit. Schon die Phase der Einarbeitung musste wesentlich länger veranschlagt werden. Dann wäre es dysfunktional gewesen, für diese Mitglieder der Hochschulleitung abrupt die Amtszeit enden zu lassen. Allerdings wurde auch die Möglichkeit einer Abwahl wichtiger, falls sich der Amtsinhaber dem Amt nicht gewachsen zeigen sollte oder sich in der Personalkonstellation unüberbrückbare Konflikte zeigten. In diese gewandelte Landschaft hinein kam dann in vielen Hochschulen auch noch die Umstellung auf Präsidien, was u.a. bedeutete, den bisherigen Kanzler (oft als Vizepräsidenten für Haushalt und Personal) kollegial in das Präsidium zu integrieren – unter dem Vorsitz des Präsidenten. Der Kanzler war bis dahin Haushaltsbeauftragter des Landes als langer Arm des Fachministeriums an der Hochschule, behielt aber auch als Präsidiumsmitglied ein Vetorecht in Haushaltsangelegenheiten. Auch hier liegt auf der Hand, dass die Anforderungen an den Rektor/den Präsidenten (m/w/d) erheblich stiegen. Es wurde immer schwieriger, Kolleg*innen aus dem Kreis der Professor*innen zu finden, die zu einer Kandidatur bereit waren.

HGH: Rektor*innen befinden sich in einer Sandwich-Position zwischen den Zumutungen einerseits von Bund und Ländern mit den Hochschulpakten und den Steue-

³ In einem weiteren Beitrag in dieser Ausgabe der P-OE werden anhand des baden-württembergischen Hochschulgesetzes 19 Aufgaben vorgestellt, denen sich Hochschulleitungen heute gegenüber sehen.

⁴ Wolff-Dietrich Webler: Staat und Hochschulen. Empirie und Theoriebildung am Beispiel Baden-Württemberg. (Diss.) (Sozialwissenschaftliches Forum 21), Köln/Wien 1983.

rungsansprüchen der Länder und den nachvollziehbaren, unterschiedlichen Erwartungen aus den teilautonomen Untergliederungen der Hochschule andererseits. Interessen nach außen erfolgreich zu vertreten und im Inneren auszugleichen erfordert ein großes Repertoire an Techniken und Verhaltensweisen, die Präsident*innen abverlangt werden. Dies gilt auch für die Erwartungen an die persönliche Rolle, nämlich für die Öffentlichkeit und die Politik die starke Führungsfigur zu sein, die vermeintlich alles im Griff hat, und zugleich die Moderatorenrolle für die Mitglieder der Hochschule auszufüllen. Die drittmittel- und wettbewerbsorientierten Universitäten erwarten zudem eine Persönlichkeit, die möglichst mit eigenem Drittmittelrecord demonstrieren kann, dass sie bei Drittmittelgebern nicht unbekannt ist, von der Sache an sich etwas versteht und deshalb Anträge besonders gut nach außen unterstützen kann. Auch wird ihr eher zugetraut, im Sinne von Academic Leadership Chancen, insbesondere neue interne Kooperationen, zu erkennen und zu entwickeln und dafür analytische Kompetenzen und unterstützende Begleitung im Wissenschaftsmanagement der Hochschule aufzubauen und systematisch zu nutzen. Die wissenschaftlichen Potenziale von Hochschulmitgliedern zu erkennen, einzuordnen und Wissenschaftler*innen für gemeinsame Initiativen zusammenzubringen und zu begeistern, ist die Königsdisziplin im Präsidentenamt. Als Netzwerker*in sollte diese Persönlichkeit natürlich auch als Daueraufgabe Chancen für die weitere Entwicklung der Hochschule und ihrer Teilbereiche in der Umweltumgebung der Hochschule aufspüren und nutzbar machen. Mit dieser Arbeitsplatzbeschreibung liegt auf der Hand, dass eine introvertierte Einzelkämpfermentalität eher nicht gesucht wird, sondern eine Persönlichkeit, die das Kollegialorgan „Präsidium“ angemessen führen kann. Nicht überall ist es so, dass die traditionelle Kanzlerrolle in einem neuen Vizepräsidentenamt für Finanzen und Personal aufgegangen wäre, aber auch in dieser Konstellation bleibt in der Regel ein Vetorecht in Finanzierungsfragen mit dieser Position verbunden. Vielfach ist die Kanzler*in immer noch in der monopolisierten Gate-Keeper Rolle, gestützt durch ein besonderes Legitimationsverfahren bei der Wahl und durch gesonderte Amtszeiten bis hin zur Lebenszeitverbeamtung. Die formale Vielfalt zwischen den Landesregelungen ist groß, die Vielfalt in der Praxis ist noch größer, durchaus immer wieder verbunden mit erheblichen Konfliktpotenzialen zu den anderen Mitgliedern der Hochschulleitung.

WW: Oft haben sich darüber hinaus in der Realität wichtigste Aufgaben entwickelt, die im Gesetz noch gar nicht erwähnt sind. Welche Aufgaben dieser Art sehen Sie?

HGH: Digitalisierung und Wissenschaftskommunikation wären aktuelle Beispiele. Sie zeigen aber zugleich, dass Präsident*innen nicht Expert*innen für alles sein können. Solche Aufgaben in ihren Dimensionen zu erkennen und für eine angemessene professionelle Bearbeitung zu sorgen, ist die konkrete Herausforderung für Präsident*innen. Zur Bearbeitung reicht immer häufiger eine Delegation an ein Präsidiumsmitglied oder die Verwaltung nicht aus, vielmehr müssen in Ergänzung zum

klassischen vierköpfigen Präsidium agile neue COs und professionelle Stabsstellen dafür geschaffen werden – eine neue Entwicklung, mit der ein notwendiger Bypass zu den Vorgaben der Hochschulgesetze und Grundordnungen zur maximalen Anzahl der Präsidiumsmitglieder gelegt wird.

WW: Ich selbst fühle mich auch biographisch eng mit dem Thema des Wandels verbunden. Durch mein Alter habe ich eine Spanne von fast 60 Jahren erlebt von der Ordinarienuniversität bis heute, einem Zeitraum mit fundamentalen Änderungen in den deutschen Universitäten. Als Illustration seien ein paar Marksteine genannt, die besonders die Hochschulleitungen betrafen: Angefangen bei der Einführung der erweiterten Verwaltung, geleitet von einem Universitätskanzler am Ende der 1960er Jahre; spürbar steigende Drittmittelabhängigkeit seit den 1970ern; beginnender Wettbewerb zwischen Hochschulen sowie „Profiluniversität statt Volluniversität“ in den 1980ern; Debatten um betriebliche Strukturen insbesondere seit den 1990ern; Exzellenzwettbewerb zu Beginn des neuen Jahrhunderts; prompter Versuch zur Nachbesserung durch eigene Landesprogramme in den 2010ern; Prognose: Anwachsen der Zahl der Professuren und Steigerung der Studienerfolgsquote in den 2020ern.

In meiner persönlichen Biographie stellte sich das noch plastischer dar. Der spätere Rektor der zuende gehenden Ordinarienuniversität Heidelberg, der Historiker Werner Conze, wurde 1965 bei seiner Berufung aus Münster noch mit einem traditionellen Fackelzug der Studierenden begrüßt – sie freuten sich (nach allen Vorzeichen) auf die Zusammenarbeit mit einem führenden Sozialhistoriker. Der gleiche Professor wurde 1967 als Rektor bei der Begrüßung der Erstsemester wegen seiner unklaren NS-Vergangenheit mit Eiern und Tomaten symbolisch gesteinigt und damit von Seiten radikaler Studierender für dieses Amt mit drastischen Mitteln für ungeeignet erklärt. Dazu kamen meine persönlichen Erfahrungen als Referent der Grundordnungsversammlung jener Universität, die als älteste deutsche Universität erstmals nach ihrer mittelalterlichen Gründungssatzung, nach der sie durch Jahrhunderte gelebt hatte, völlig neu geordnet werden sollte – auch in ihrer Hochschulleitung.

Unserem Thema besonders nah kam anschließend meine Funktion als Vorsitzender des Großen Senats (des damaligen Wahlgremiums für das Rektorat). Dort – in anderen Bundesländern Konvent genannt – ging es u.a. darum, der Universität Heidelberg ein bis zwei möglichst geeignete Kandidaten für das Rektorat zu suchen, verbunden mit nächtelangen Gesprächen mit potentiellen Kandidaten in meiner Privatwohnung – also mit Hilfe einer Findungskommission in einer Person. Zu jener Zeit kamen erstmals auch (als Symbol der Neuordnung) externe Kandidaturen aus einer anderen Universität infrage – weg von der mittelalterlichen Vorstellung von einer Repräsentanz des örtlichen Kollegiums im Amt des Rektors. Mit der Welle breiten Autonomie-Zuwachses, die von den ersten modernen Hochschulgesetzen 1968 ff. ausging, kam eine erste Ahnung auf von dem fundamentalen Wandel der Universitäten aus einer

Korporation hin zu einer modernen Institution. Durch meine damalige Funktion in Heidelberg und (nach der neuen Grundordnung) der damit verbundenen Mitgliedschaft in der Hochschulleitung und mit den Erfahrungen der Folgejahre hatte ich Gelegenheit, die Suche nach geeigneten Kandidat*innen quasi von innen kennenzulernen – und das unter z.T. kuriosen Umständen.

Das setzte sich in den Endsechziger und 1970er Jahren fort, mit intensiven Klärungen voller Skepsis im Mittelbau der Universität Bielefeld (mit Exponenten der Bundesassistentenkonferenz – der BAK) zu der Rolle, die der Mittelbau überhaupt bei einer Rektorwahl einnehmen sollte. Das Ergebnis bestand allerdings in einer laudatio auf den Kandidaten Karl-Peter Grottemeyer bei seiner Wiederwahl im Konvent der Universität Bielefeld – naheliegenderweise mit der besonderen Betonung seiner Eigenschaften – von mir gehalten im Auftrag der Mittelbau-Vertretung. Diese Eigenschaften waren in der Tat ungewöhnlich. Ich werde auf ihn noch einmal zurückkommen. Das Thema des gewandelten Verhältnisses von Staat und Hochschulen ließ mich dann auch als wissenschaftliches Thema nicht mehr los. Es bleibt spannungsvoll und voller Wandlungen.

Solche Erfahrungen und ihre Wiedergabe quasi in einer kleinen Fallstudie machen bewusst, welchen umfassenden Wandel von hier bis zu Vorstellungen von einer entrepreneurial University die Universitäten in nur einer Lebensspanne durchlaufen haben.

HGH: In einem wichtigen Punkt, der gerade im Vergleich beispielsweise mit privaten amerikanischen Universitäten ins Auge fällt, hat sich im Grundsatz nichts geändert, und das ist die Gewährträgerhaftung des Staates für seine Hochschulen. Eine Hochschulleitung in Deutschland kennt den motivierenden Schatten einer potenziellen Insolvenz nicht. Der direkte Einfluss einer Präsident*in und des persönlichen Verhandlungsgeschicks auf die finanzielle Grundausstattung einer Hochschule ist in Deutschland vergleichsweise begrenzt; die Vermeidung von Insolvenz gehört nicht zu ihrem Aufgabenkatalog. Zudem praktizieren die Länder in der Regel die Finanzierung historischer Haushalte auf der Grundlage formelbezogener Fortschreibung; eine wissenschaftspolitisch bewusst differenzierende Finanzausstattung einer der Universitäten in einem Land findet allenfalls projektorientiert statt. Damit ist ein wesentliches Element der insgesamt doch recht unbestimmten Vorstellung einer entrepreneurial University im deutschen Kontext deutlich weniger relevant als beispielsweise für angelsächsische Hochschulen, nämlich die eigene finanzielle Unabhängigkeit durch Erschließen immer neuer Einnahmemöglichkeiten zu sichern. Signifikante finanzielle Distinktionsgewinne versprechen allerdings die Exzellenzstrategie des Bundes und der Länder sowie größere Drittmittelprojekte, wenn sie mit hinreichend Overheadmitteln verbunden sind. Erhebliches Gewicht kommt deshalb einer Präsident*in bei der Stimulierung, Ermöglichung und Förderung solcher Initiativen im Drittmittelbereich zu. Auch regionale, nationale und internationale Kooperationen in der Wissenschaft sowie mit Akteuren aus Wirtschaft und Gesellschaft stellen eine präsidiale Kompetenz im Sinne einer entrepreneurial

University dar. Die Einstellung, etwas zu unternehmen, und mit der eigenen Arbeit auch extra muros Wirkung zu erzielen, hat sich in allen Hochschulen erfreulich entwickelt. Neben präsidialen Steuerungsimpulsen wie internen Anreizsystemen und externen Drittmitteln spielen dabei zweifellos auch veränderte gesellschaftliche Erwartungen an Hochschulen eine wichtige Rolle. In diesem Prozess ist die Übersetzungsfunktion von Hochschulpräsidien besonders gefordert, wenn es darum geht, den Mitgliedern der Hochschule zu verdeutlichen, dass gesellschaftliche Erwartungen durchaus relevant für interne Leistungsprozesse sind. Die Reaktionsbereitschaft und -fähigkeit einer Hochschule auf ihre Umwelt permanent wachzuhalten und agil zu reagieren, um diese zentrale Aufgabenstellung mussten sich Rektoren – die Positionen waren im 20. Jahrhundert durchweg männlich besetzt – in früheren Zeiten in der Regel nicht besonders kümmern, weil sie schlichtweg für den traditionellen Elfenbeinturm keine Rolle spielte.

WW: Welche Folgen es hat, wenn wir internationale Prominenz anstreben, zeigt eine kürzlich erschienene Pressemeldung: „Die Universität Bonn hat sich im Deutschland-Ranking von THE um einen Platz verschlechtert. Sie fiel vom neunten auf den zehnten Rang. Auf der Gesamtliste belegte die Universität Bonn Platz 112.“ Ein entscheidender Unterschied zu den zehn besten Hochschulen der Welt fällt an ihrem Beispiel sofort ins Auge. An der deutschen Nummer zehn kommen laut dem Magazin im Schnitt 49,8 Studierende auf eine Lehrkraft. Das waren rund fünfmal mehr Studierende als in den globalen Top 10. Eine Hochschulleitung ist in einem solchen Fall gezwungen, so schnell als möglich die Relation von Professuren zu Studierenden zu verbessern. Und das gelingt nur mithilfe des Landes, des Bundes oder durch gestiftete Professuren. Ein solcher dokumentierter Vorgang ist allerdings – bei entsprechendem Geschick – eine gute Basis für Verhandlungen, um die o.g. Differenz zumindest zu reduzieren.

HGH: Ich wünschte, Sie hätten mit Ihrem letzten Satz recht. Allein ich rate dazu, die konkrete Wirkung von Rankings auf politische Entscheidungen – insbesondere, wenn sie mit Geld verbunden sind –, nicht zu überschätzen. Für den politischen Prozess mit Blick auf die Finanzausstattung einer Hochschule dürften Ergebnisse internationaler Hochschulrankings eher marginal sein. Das Finanzministerium wird ein solches Argument mit noch so großer Geschicklichkeit einer Hochschulleitung kaum erreichen. Wohl aber kann es durch geschickte PR in der öffentlichen Debatte Gewicht entfalten und auf diesem Weg über mediale Berichterstattung indirekt die Politik touchieren. Ob dies am Ende aber zu einer differenzierteren Finanzausstattung über den Grundhaushalt und einer Erweiterung des Stellenplans einzelner Hochschulen führen kann, wie es für die Einrichtung zusätzlicher beamteter Professuren notwendig wäre, da ist Skepsis angebracht, wie ein Blick auf die formelgestützte Umsetzung des „Zukunftsvertrags Studium und Lehre stärken“ zeigt. Und schließlich: Was würde eine zusätzliche Stelle für die Betreuungsrelation in dem verregelten System aus Curricularnormwerten und verfassungsgerichtli-

chem Ausschöpfungsgebot nach Kapazitätsrecht am Ende bringen? Primär erhöhte Lehrkapazität – bei gleichzeitiger systembedingter Stärkung der Forschungskapazität. Dieses Thema will laut Koalitionsvertrag die neue Bundesregierung anpacken. Man darf auf das Ergebnis gespannt sein.

III. Persönliche Eignung der Kandidat*innen

WW: Als ich 1974 an die Universität Bielefeld wechselte, traf ich dort auf eine besondere Situation – ja eine regelrechte Kultur, die vom damaligen Amtsinhaber Karl-Peter Grottemeyer, einem Mathematiker, ausging. Er brachte (hier schnell zusammengefasst) als Kompetenzen mit: Das Wissenschaftssystem kennen, den Menschen zuhören, moderieren, Kompromisse anstreben, ausgleichen. Forschung fördern, Lehre lieben und fördern, die studierende, heranwachsende Generation als wichtig schätzen. Er war damit (und dank anderer Eigenschaften) so erfolgreich, dass er seinerzeit durch bereitwillige Kandidatur und ständige Wiederwahl mit 22 Amtsjahren dienstältester Rektor in Deutschland wurde.

Wie erwähnt, waren Sie noch jüngst Vorsitzender der Findungskommission für eine Nachfolge für die gegenwärtige Rektorin an der Spitze der Universität Leipzig. Eine solche Kommission, wie sie inzwischen häufig an Hochschulen eingesetzt wird, muss im Rahmen ihres Auftrags untereinander klären, a) welche Persönlichkeit sie überhaupt sucht (mit welchen Eigenschaften und Fähigkeiten), und b) spätestens bei der laudatio für den Wahlvorschlag erklären können, warum sie vorgeschlagene Kandidat*innen für besonders geeignet hält. Letzteres ist schon aus Transparenz- und Fairness-Gründen gegenüber den nicht berücksichtigten Bewerber*innen notwendig. Aber geeignet wofür genau? Darauf werden wir gleich zurückkommen. Es kann auch sein, dass im Wahlgremium hartnäckig danach gefragt wird. Wie groß ist eine solche Findungskommission üblicherweise?

HGH: Das richtet sich nach den Vorgaben des jeweiligen Landeshochschulgesetzes. In durchweg allen Verfahren zur Vorbereitung und Wahl einer Hochschulleitung ist grundsätzlich die doppelte Legitimation vorgesehen, also durch die akademischen Selbstverwaltungsgremien einerseits und den Hochschulrat andererseits. Während beispielsweise in Nordrhein-Westfalen die am Verfahren beteiligten Gremien bis hin zur Wahl durchweg paritätisch besetzt sind, ist in Sachsen zur Vorauswahl zunächst eine vierköpfige, paritätisch besetzte Auswahlkommission vorgesehen, die dem Hochschulrat die Kandidatinnen und Kandidaten vorschlägt, die nach formalen Kriterien im Verfahren bleiben sollen. Der Hochschulrat wiederum übermittelt seinen Dreiervorschlag an den Erweiterten Senat, das Nachfolgeorgan des früheren Konzils, der die Wahl vornimmt, an der der Hochschulrat selbst nicht mehr beteiligt ist.

WW: Wenn das so ist – wie wird vor der Wahl der Hochschulleitungen auf persönliche Fähigkeiten geachtet und wo können künftige Amtsinhaber*innen einschlägige Erfahrungen sammeln – oder gab es auch in der Vergangenheit schon Fortbildungen?

HGH: Sich für das Amt berufen zu fühlen, reicht natürlich für ein solches Aufgabenprofil ebenso wenig aus wie ein Executive Management Kurs in einer Akademie für Führungskräfte. Past Performance bei Managementaufgaben im Wissenschaftssystem ist in jedem Falle eine gute Schule, vor allem wenn sie mit nachgewiesenen Phasen systematischer Reflexion verbunden ist. Dafür besteht inzwischen für die unterschiedlichen Führungsebenen und -aufgaben ein breites Angebot einschlägiger Veranstaltungen. Dies gilt auch für den Erwerb spezifischer Kenntnisse. Im angelsächsischen Bereich ist die Professionalisierung der Hochschulleitung auch über hochkarätige exklusive Managementtrainings bereits weiter vorangekommen. Beispielsweise wirkt in Großbritannien der Personenverband der aktiven Hochschulleiter*innen „Universities UK“ kollegial und vor allem diskret auf diesem Feld. Darüber hinaus besteht natürlich jederzeit die Möglichkeit, individuell professionelles Coaching in Anspruch zu nehmen, was vor allem in der Einstiegsphase ratsam ist, weil häufig in den ersten 100 Tagen Fehler gemacht werden, die der neuen Hochschulleitungsperson langfristig „angehängt“ bleiben können.

WW: Unter der Gesamtaufgabe „Aufsicht“ können sich schwierige Aufgaben entwickeln, in denen einem Vorwurf unbedingt nachgegangen werden muss und bei denen die Hochschulleitung sogar sehr bald entscheiden muss, die Angelegenheit der Polizei bzw. Staatsanwaltschaft zu übergeben. Ich denke dabei an Vorwürfe, a) in Fachbereichen rechtswidrige Ordnungen verabschiedet zu haben; b) Aufgaben verletzt zu haben, wie etwa krasse (testtheoretische) Fehler in der Bewertung von Prüfungen, oder c) an einen Fall (den es real gegeben hat), dass ein Professor eine zweite Professur in einem Nachbarland angenommen hatte – mit allen Bezügen usw., und d) Vorwürfe sexualisierter Gewalt, denen sofort nachgegangen werden muss und bei denen es Betroffene auf beiden Seiten geben kann: Das Opfer muss sofort geschützt werden. Es kann aber auf beiden Seiten bestehen. Ganz überwiegend sind Frauen die Opfer. Aber es gibt auch immer wieder Fälle, in denen dieser Vorwurf sich als Angriff auf den angeblichen Täter herausstellt. Das sind hochsensible Fälle, in denen sehr schnell die Schutzbedürftigkeit festgestellt werden muss und in denen sich mit massiven Klischees auseinandergesetzt werden muss – etwa, die in mehrere Richtungen recherchierende männliche Hochschulleitung würde den männlichen Täter decken – wenn zunächst oder gleichzeitig geprüft wird, inwieweit der Vorwurf vom Ablauf her überhaupt zutrifft. – Also: Aufsichtspflichten auszuüben erfordert Mut, sehr viel Umsicht und Sensibilität in der Wahl der Mittel.

HGH: Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass einer Präsident*in einer Hochschule, in der häufig mehrere tausend Menschen zusammen wirken, nichts Menschliches fremd sein darf. Aus Ihrer Beschreibung wird unmittelbar die Vielfalt potenzieller Herausforderungen deutlich. Für eine Hochschulleitung ist es wichtig, dass sie sich für die unterschiedlichen Formen von Fehlverhalten – akademisch bzw. rechtlich – auf jeweils routinisierte Verfahren verlassen kann, ohne gleich nach der

Staatsmacht zu rufen. Verlässliche Delegation aus dem Präsidium heraus in professionelle Routinen ist ein wichtiger Grundsatz, damit ein einzelner Vorfall irgendwo in der Organisation Hochschule nicht als Zeitfresser die gesamte Präsidiumsarbeit nachhaltig beeinträchtigt oder gar lahmlegt. Dazu gehören die üblichen Delegationsregeln von Verantwortung an Fakultäten und Dekan*innen vor allem für akademische Angelegenheiten. Auch sind Verfahren zur Bearbeitung von wissenschaftlichem Fehlverhalten nicht zuletzt dank der Initiativen der DFG inzwischen flächendeckend etabliert. In allen Fällen bleibt jedoch die kommunikative Aufgabe gegenüber der Öffentlichkeit als Teil der allgemeinen Rechenschaftspflicht bei der Hochschulleitung, was von akademischen Gremien nicht immer verstanden wird.

WW: Die Leitung von Hochschulen ist vor allem auch deshalb so schwierig geworden, weil sich deren Merkmale stark verändert haben. Ihr dualer Charakter hat sich verstärkt. Sie ist auf der einen Seite nach wie vor eine *universitas magistrorum et scholarium*, eine Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden, wie sie auch von Wilhelm von Humboldt nochmal betont und rechtlich abgesichert worden ist – von den Schrumpfungsmerkmalen des Konzepts hin zu einer bloßen Hohen Schule mit gelehrtem Unterricht vor mehr oder minder interessierten Studierenden abgesehen. Sie sollte mit ihrem Wertesystem *als Institution* die Gelegenheit bieten, an ihr und in ihr sich Grundlagen dieser Gesellschaft anzueignen. Auf der anderen Seite ist sie eine *Organisation* mit Hierarchien, festgelegten Verfahren und Leistungsabhängigkeiten – in der Körperschaft öffentlichen Rechts wird beides zusammengeführt. Auf diese Dualität hat 2018 auch der Wissenschaftsrat wieder hingewiesen. Und dann ist sie auf Landesebene ein Teil der Infrastruktur, die (öffentliche Trägerschaft vorausgesetzt) nach dem Willen des Landes Forschungsergebnisse erzeugt und hochqualifizierte Arbeitskräfte ausbildet. Und dies ungeachtet längerer Debatten um Bildungs- und Ausbildungsziele. Die Summe als Addition der Aktivitäten teilautonomer Institutionen gewährleistet das noch nicht ausreichend. Also kommen Steuerungsinteressen des Landes dazu, die aber mit den einzelnen Hochschulen in ihrer Entwicklungs- und Investitionsrichtung verhandelt werden müssen. Infrage kommt natürlich keine Detailsteuerung, sondern die Aushandlung von Zielvereinbarungen. Vom Verhandlungsgeschick der Hochschulleitung hängt für die Hochschule viel ab. Wie eine hier im Verlag kürzlich erschienene Dissertation zeigt, ist dies ein sehr komplexer Prozess.⁵ Also bildet dies ein weiteres Auswahlkriterium bei bevorstehenden Wahlen.

HGH: Eine weltweite Häufigkeitsanalyse mit Google des Wortgebrauchs „komplex“ zeigt einen rasanten Anstieg über die letzten zehn Jahre, während die Häufigkeit von „einfach“ stark rückläufig ist. Für Hochschulen hat der Wissenschaftsrat in seinen Empfehlungen zur Hochschulgovernance deren besondere Komplexität anschaulich beschrieben. Mit ihrem Doppelcharakter der wertegeleiteten Institution, verbunden mit ungeschriebenen

Praktiken und durchaus chaotischen Potenzialen, und der rationalen Organisation, verbunden mit normierten Regeln, planvollem Agieren und hierarchischen Potenzialen, ist einer Hochschule eigentlich Leitung im klassischen Sinn fremd; Steuerung beschreibt besser die Aufgabenstellung und Handlungsmöglichkeiten mit „Geld und guten Worten“ als wichtige Steuerungsmittel. Kollegiales Präsidium ist eine Antwort auf Komplexität. Um Interessenkonfliktpotenziale zwischen einer parochialen Fakultätsperspektive und der unitarischen Gesamtperspektive eines Präsidiums zu reduzieren, wird in strategischen Fragen zudem mit Erweiterten Hochschulleitungen experimentiert.

WW: Voraussetzung des Abschlusses einer Zielvereinbarung sind konkrete Vorstellungen der Hochschulleitung über die weitere Entwicklung der eigenen Hochschule. Und diese Entwicklungsplanung muss erst einmal im Konsens gelingen. Da gibt es konkrete Interessen von der Ebene der einzelnen Professur über Fachgruppen, Fachbereichsebenen bis zur Neuansiedelung von Fächern oder – besonders konfliktrichtig – das „Schließen von Fächern“ (Stichwort Profilbildung). Der Ausbau von Schwerpunkten kann ebenso konfliktrichtig sein („wenn der Nachbar einen Schwerpunkt bekommt, gehen unsere Chancen gegen Null, auch einen zu bekommen!“), wie die Ansiedelung von Sonderforschungsbereichen, weil auch die Selbstverwaltung der traditionellen Strukturen aus dem Gleichgewicht gerät. Weitere Entwicklungsinteressen können sich auf mächtige Drittmittelgeber richten (z.B. die Chemie an der Universität Heidelberg mit der nahen BASF oder der Fa. Merck in Darmstadt), auf Interessen regionaler, landes- und bundesweiter und schließlich internationaler Kooperation. Auf der einen Seite geht es für eine Hochschulleitung darum, die bereits bestehenden Interessen kennen zu lernen, erforderlichenfalls zu erzeugen – auf der anderen Seite aber einen Kompromiss zu finden, mit dem alle Beteiligten möglichst gut leben können. Diese Prozesse verlangen von der Hochschulleitung eigene Visionen und viel Verhandlungsgeschick. Auch hier wieder: Wie kann eine Findungskommission solche Fähigkeiten bei Kandidat*innen erkennen und in ihrer Intensität einschätzen?

HGH: Für die Strategieentwicklung einer Hochschule liegt die Initiativepflicht beim Präsidium. Entsprechende Fähigkeiten gehören deshalb zum Anforderungsprofil jeder Ausschreibung. Wenn eine Findungskommission besonderen Wert auf bereits erbrachte Leistungen auf diesem Feld legt, wird sie eine entsprechende Suchstrategie definieren, in der Dekan*innen und Vizepräsident*innen von Hochschulen, aber auch Leitungspersönlichkeiten aus außeruniversitären Forschungseinrichtungen mit Hochschulerfahrung eine zentrale Rolle spielen. Dabei deutet es sich an, dass es doch so etwas wie eine „hidden“ Laufbahn ins Präsidentenamt gibt. Acade-

⁵ Karsten König: Macht und Verständigung in der externen Hochschulsteuerung. Verhandlungsmodi in Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule. (UVWV): Bielefeld 2021.

mic Leadership findet nämlich in vielen anderen Kontexten des Wissenschaftssystems jenseits formalisierter Leitungspositionen statt und sollte in die Suchstrategie einbezogen werden. Situativ operationalisiert werden kann dieses Anliegen beispielsweise ergänzend mit einer entsprechenden Aufgabenstellung für die schriftliche Vorbereitung der ausführlichen Anhörung der Bewerber*innen. Die dokumentierbare erfolgreiche Initiative für einen SFB wäre auch ein positiver Indikator; das Versprechen, eine Universität aus dem Keller des DFG-Rankings in einer Amtsperiode unter die besten fünf Universitäten zu führen, sollte hingegen skeptisch stimmen. Die Bearbeitungsüberlegungen für eine von der Findungskommission gestellte strategische Aufgabe können durchaus aufschlussreich für die Einschätzung persönlicher Kompetenzen sein. Schließlich ist auch die Schwarmintelligenz einer guten Findungskommission bei der Beurteilung nicht zu unterschätzen. Jedes Mitglied nimmt die Kandidat*innen differenziert wahr; diese Erkenntnischance muss ein Kommissionsvorsitz aufmerksam nutzen. Persönlich fand ich auch die Unterstützung durch eine professionelle Personalberatung gerade bei dieser wichtigen Frage hilfreich. In diesem Zusammenhang taucht regelmäßig die Frage auf, ob sich die Mitglieder der Findungskommission zusätzlich auf informellem Weg bei Kolleg*innen Auskunft holen sollen. Solchen Informationschancen stehen erhebliche Risiken gegenüber. In der Regel kommt Verschwiegenheit dem Verfahren eher zugute, selbst wenn es manchen Erwartungen „in der Szene“ nicht entspricht.

WW: Wenn wir diese gewandelten Aufgaben insgesamt betrachten, hat die heutige Leitung von Hochschulen von den persönlichen Voraussetzungen her immer weniger mit einem *primus inter pares*, mit akademischer Selbstverwaltung zu tun. Hier sind Hierarchien etabliert worden und damit ist Wissenschaftsmanagement gefragt – auf höchstem Niveau. Das zeigt schon der Übergang von der Rektorats- zur Präsidialverfassung. Soweit Professor*innen kandidieren, verlegen immer mehr diese Perspektive ans Ende ihrer wissenschaftlichen Laufbahn – mit diesem Erfahrungshintergrund durchaus zum Nutzen ihrer Hochschulen. Allerdings gibt es immer mehr Amtsinhaber*innen, die einen anderen Weg nehmen: Sie kommen aus der Wissenschaft, gehen zeitweise in die Politik und kehren dann in die Wissenschaft zurück – aber dort in Hochschulleitungen. Beispiele dafür waren Jan-Hendrik Olbertz oder Sabine Kunst.

HGH: Wenn *primus inter pares* die klassische Rektoratsverfassung meint, in der das Rektorenamt aus dem Kreis der Professorenschaft der eigenen Hochschule für ein Jahr besetzt wurde und die staatlichen Aufgaben vom Kurator bzw. Kanzler wahrgenommen wurden, dann stimme ich der Aussage zu. Gerade durch die höchst richterlichen Urteile der letzten Jahre mit Blick auf die Sicherung der Wissenschaftsfreiheit ist die akademische Selbstverwaltung wieder deutlich gestärkt worden. In den meisten Hochschulgesetzen der Länder ist der Präsident bzw. die Präsidentin weiterhin im Vorsitz des Senats. In diesem Zusammenspiel gelten ungeschriebene Werte und Normen, Traditionen und geübte Praktiken,

an denen ein nur rational mit dem Hochschulgesetz unter dem Arm agierendes Hochschulmanagement durchaus scheitern kann, wenn „Forbearance“ außer Acht gelassen wird. Das Prinzip von *primus inter pares* hat allerdings im vergangenen Jahrzehnt in anderem Kontext an Bedeutung gewonnen: im Präsidium als kollegialer Hochschulleitung aus professionalisierten Ressortvorständen.

WW: Künftige Rektor*innen bzw. Präsident*innen müssen nach aller Erfahrung visionsfähig sein (woran zu erkennen?), strategisch denken und handeln können, sich in internationalen Kontexten bewegen können, das deutsche Wissenschaftssystem in seinen Strukturen (mit einigen internationalen Vergleichsmöglichkeiten) kennen, konkrete Vorstellungen von den verschiedenen Fachkulturen haben, relativ genau die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses kennen, den *status quo* der eigenen Hochschule mit der Situation ihrer Fachbereiche kennen, um deren Entwürfe für den 5-jährigen Entwicklungsplan beurteilen und das Ergebnis mit dem zuständigen Ministerium verhandeln zu können, und er/sie muss für Interessenkollisionen auch konfliktfähig sein. Die Hochschulspitze ist einerseits Zielscheibe für Kritik von außen und innen (auch dann, wenn sie als Projektionswand herhalten muss für Probleme, die sie gar nicht zu vertreten hat), andererseits hat sie Aufgaben übertragen bekommen, die sie auch in innere Konflikte der Hochschule verwickeln. Also muss sie mit Konflikten umgehen können, nicht zuletzt mit unangemessenen Ansprüchen. Dieses „ihnen gewachsen sein“ ist nicht nur für das Wohl der Hochschule notwendig, sondern auch individuell, damit Rektor*innen oder Präsident*innen Kritik und Angriffe einordnen und nicht zu eigenen psychischen Problemen anwachsen lassen.

HGH: Als Soziologe hat Ralf Dahrendorf immer wieder auf die produktive Rolle von Konflikten aufmerksam gemacht, nicht zuletzt, weil sie unterschiedliche Akteur*innen und Interessenvertreter*innen miteinander in einen Dialog für die beste Lösung bringen. Dialog ist also das eigentliche Schlüsselwort. Nehmen wir Ihr Beispiel der Hochschulentwicklungsplanung: es wäre vermutlich wenig produktiv, visionäre Ziele einer einzelnen Person an der vermeintlichen Spitze einer Hochschule top-down über einen Hochschulentwicklungsplan zu verordnen; aus meiner Beratungstätigkeit kenne ich auch das umgekehrte Beispiel, dass aus Sorge vor einer allzu kritischen Resonanz die Hochschulleitung zunächst die Fakultäten bittet, bottom-up ihre eigenständigen Beiträge für einen Hochschulentwicklungsplan vorzulegen. Auf diese Weise wird das Maximum an Frustration erzeugt, weil aus der Addition von Partikularinteressen definitiv kein gemeinsamer Hochschulentwicklungsplan entsteht, sondern nur flächendeckende Enttäuschung über nicht erfüllbare Wünsche. Es wird also auf die kluge und transparente Gestaltung eines Gegenstromverfahrens ankommen, in dem frühzeitig die Rollen und die Art der erwarteten Beiträge der beteiligten Akteure ebenso beschrieben werden wie die Erarbeitungsschritte und ein Zeitplan zusammen mit dem konkreten Zeitpunkt der abschließenden Entscheidung. Ein solches Gegenstromverfahren lässt sich im

Grundsatz auch auf andere konfliktträchtige Angelegenheiten übertragen. Das zeigen übrigens auch die formalisierten „Vernehmlassungsverfahren“ an Schweizer Spitzenuniversitäten, auf die ich gern aufmerksam machen möchte. Dennoch bleibt zweifellos für eine Hochschulleitung noch hinreichend Potenzial für echte Interessenskonflikte und eher gefühlsgeladene Projektionen auf „die“ Hochschulleitung, zumal die Hochschulgesetze selbst für alles, das nicht ausdrücklich rechtlich geregelt ist, die Aufgangszuständigkeit der Hochschulleitungen vorsehen. Eine psychologische Robustheit ist deshalb mit einer Position in einem Präsidium untrennbar verbunden. Der in der Politik übliche Satz „Wem es in der Küche zu heiß wird, sollte nicht Koch werden“ gilt auch für Hochschulpräsidien.

IV. Findung geeigneter Kandidat*innen

WW: Der Suchansatz von Findungskommissionen klingt zunächst einfach: Gesucht wird eine Persönlichkeit, die den Anforderungen dieses Amtes möglichst gut gewachsen ist und daher imstande ist, die Hochschule in ihren Rahmenbedingungen zu stabilisieren und sogar voran zu bringen, soweit das in den Gestaltungskompetenzen der Hochschulleitung liegt. Aber woran wird das festgemacht, wie wird das erkannt?

HGH: Eine erste Annäherung an das Profil der gesuchten Persönlichkeit findet üblicherweise im Zusammenhang mit der Formulierung des Ausschreibungstextes statt. Sie beginnt mit einer Selbstbeschreibung der Hochschule. Neben den gesetzlichen Anforderungen enthält die Ausschreibung zusätzliche Anforderungen als Kriterien, die entweder zu erfüllen sind oder deren Erfüllung wünschenswert wäre. Sie sollten so formuliert werden, dass Eignung, Befähigung und Leistung überprüfbar beurteilt werden können. Es empfiehlt sich, in die Erstellung des Ausschreibungstextes die Gremien auf geeignete Weise einzubeziehen, die später am Auswahl- und Entscheidungsprozess beteiligt sind. Hier kann schon ein positiver Grundton für das gesamte Verfahren gesetzt werden.

WW: Wenn ich mich an frühere Konstellationen erinnere, so liegen meine eigenen Erfahrungen zwar schon länger zurück, aber um so klarer sind die Kontraste. Nach der gesetzlichen Einführung der Gruppenuniversität 1968 war nach dem baden-württembergischen Hochschulgesetz (in dem Bundesland mit den seinerzeit meisten Universitäten) der Große Senat (konzipiert als ein echtes Universitätsparlament) das Gremium, das den Rektor, die Prorektoren (schon mit spezifischen Zuständigkeitsbereichen) und den Kanzler wählte. Als der erste Vorsitzende des Großen Senats der Universität Heidelberg nach Einführung der Gruppenuniversität habe ich gezielt einzelne Professoren darauf angesprochen, ob sie evtl. bereit wären, zum Amt des Rektors zu kandidieren. Die Klärung fand in langen Gesprächen in meiner Privatwohnung statt, was der Atmosphäre gut tat, denn es waren keine Anhörungen, sondern eher gemeinsame Situationsanalysen. Dabei war es noch nicht üblich, eine förmliche Findungskommission einzusetzen oder gar eine Personalagentur mit der Suche zu beauftragen. Letzteres hätte auch dem Geist der akademischen Selbstverwaltung wi-

dersprochen. Dementsprechend sollte der Rektor nach wie vor aus der Mitte der Professorenschaft als *primus inter pares* („Erster unter Gleichen“) kommen. Denn nach Abschluss der Amtszeit kehrte der nun ehemalige Rektor wieder in seine normale Professur zurück – wenn auch zunächst in ein Freisemester, um den Forschungsstand besser aufholen zu können. In aller Regel und dem Selbstverständnis nach kamen die Kandidat*innen aus der eigenen Universität. Insofern gab es noch keine überregionale Ausschreibung oder informelle Suche. Zu meiner Amtszeit war es allerdings rechtlich schon möglich, einen Professor einer anderen Landesuniversität zum Rektor zu wählen, was zum Teil auch erwogen wurde. Klaus von Beyme etwa, ein bekannter Politikwissenschaftler, der einige Zeit vorher von Heidelberg an die Universität Tübingen gewechselt war und die Heidelberger Verhältnisse noch gut kannte, hat in diesen Klärungsgesprächen ernsthaft erwogen, zu kandidieren. Ebenso ein weiterer Heidelberger Gesprächspartner, der später (als dortiger Professor) Präsident der FU Berlin wurde und dort jahrelang im Amt blieb. Mit solchen Sondierungsgesprächen (einem Begriff mit ganz neuer Aktualität) wurde dem Wahlgremium auch nicht vorgegriffen, denn alle Mitglieder waren ja frei, sich um Kandidat*innen zu bemühen. Allerdings war bekannt, dass sich der Vorsitzende kümmerte, und der galt als erfahren und integrativ. Haben Sie ähnliche Erfahrungen gemacht?

HGH: Jeder Vorsitz in einer Findungskommission wird das Amt sehr persönlich ausgestalten. Dabei gilt es beispielsweise abzuwägen, ob die direkte Ansprache einer Persönlichkeit durch den Vorsitz oder ein Mitglied der Findungskommission nicht Anlass für Missverständnisse dergestalt sein könnte, mit dem Telefonat käme bereits eine positive Voreingenommenheit zum Ausdruck. Wir haben in unserem Fall im Hochschulrat dieses Thema ausführlich erörtert und uns am Ende darauf verständigt, dass selbstverständlich alle – und das habe ich bei der Verfahrenserläuterung auch gegenüber dem Senat hervorgehoben – dem Vorsitz Personalvorschläge unterbreiten können. Sie wurden dann gewissermaßen neutralisiert, in dem die professionelle Personalberatung gebeten wurde, den Erstkontakt aufzunehmen. Daraus sind eine Reihe von schriftlichen Bewerbungen hervorgegangen, ohne dass Mitglieder des Hochschulrats nach außen aktiv wurden. Dieses Verfahren hat sich außerordentlich bewährt. Demgegenüber hatte die öffentliche Ausschreibung primär Signalcharakter und nur vergleichsweise wenige Bewerbungen stimuliert. Ich möchte betonen, dass unabhängig von der Genese selbstverständlich alle Bewerbungen in gleicher Weise und mit voller interner Transparenz von der Findungskommission bearbeitet wurden. Zurecht sind manche anekdotischen Praktiken aus der „heroischen“ Vergangenheit in Verfahren nicht mehr angemessen, die durch Nachvollziehbarkeit legitimiert und justiziabel sein müssen.

WW: Die Auswahlkriterien mussten so breit sein, dass die Kandidat*innen beste Chancen hatten, Mehrheiten im Großen Senat zu finden und gewählt zu werden. Jemanden zur Kandidatur zu bewegen, der von großen Teilen der Mitglieder abgelehnt wurde und dann durch-

fiel, war inakzeptabel. Selten gab es direkte Gegenkandidaten – so viele drängten dann auch nicht in dieses Amt. Gelegentlich kam es aber zu Konfrontationen oppositioneller Fraktionen und dann auch zu konkurrierenden Kandidaturen.

Denn in der politisch hoch aufgeladenen Zeit der späten Studentenbewegung (1968 ff.) hatte die Universität Heidelberg als einzige deutsche Universität beschlossen, das System der Statusgruppen und getrennten Wahllisten (wenn auch gesetzlich vorgegeben und zunächst einmal einzuhalten) für unpolitisch zu erklären und gemeinsame (hochschul-)politische Fraktionen quer zu den Statusgruppen zu bilden. Das ging so weit, dass zugunsten als geeignet geltenden Personen aus benachbarten anderen Statusgruppen, die nahezu die gleichen bildungspolitischen Positionen vertraten, z.T. Sitze der eigenen Statusgruppe in Gremien überlassen wurden.⁶ Das funktionierte auch quer zu den großen Fachkulturen. Hier ließen sich auch Rektorwahlen ganz anders vorbereiten.

HGH: Die Formen und die Traditionen der hochschulpolitischen Selbstorganisation variieren von Hochschule zu Hochschule ganz erheblich. Wie sollen sich Hochschulen in Ostdeutschland an die glorreichen 1968er Jahre erinnern? Ihre Hochschulkultur konnte sich in den letzten dreißig Jahren nur als eine Art Melting Pot (Schmelztiegel) entwickeln, in den hochschulpolitische Erfahrungen aus der DDR und die Erfahrungen Neu-Berufener aus ihren westdeutschen Herkunftshochschulen eingebracht wurden. Das war nebenbei gesagt auch eine Chance, Selbstverwaltung neu anzugehen und z.B. politische Fraktionsbildungen, die in westdeutschen Hochschulen durchaus den Charakter erstarter historischer Pfadabhängigkeit annehmen können, von vornherein zu vermeiden.

WW: Wie eingangs dargestellt, haben Sie umfassende Erfahrungen im Zusammenhang mit der Leitung von Hochschulen aus vielfältigen Perspektiven gesammelt. Das sind sicherlich für den Findungsprozess sehr hilf-

che Erfahrungen – können sie auch hinderlich sein, weil so jemand zu genau zu wissen scheint, wer zu suchen ist –, also Offenheit eingeschränkt wird?

HGH: Das ist eine ganz wichtige Frage der Selbstkontrolle und Rollendefinition in einem solchen Prozess. Durch professionelle Voreingenommenheit kann ich weder als Mitglied noch gar im Vorsitz einer Findungskommission das Vertrauen aufbauen, das für ein gelingendes Verfahren notwendig ist. Bisweilen glauben auch externe Hochschulräte, schon von Anfang an zu wissen, welche Persönlichkeit „ihre“ Hochschule unbedingt benötigt, und agieren entsprechend „zielorientiert“. Offenheit, aufmerksam zuhören, alle Argumente einbeziehen in die schrittweise Urteilsbildung – das gilt individuell und kollektiv im Findungsprozess. Als Vorsitzender habe ich mich vor allem auch für die Qualitätssicherung des Verfahrens verantwortlich gefühlt. Wie die Praxis immer wieder zeigt, kann dabei vieles schiefgehen: absolute Vertraulichkeit in der Findungsphase, verbunden mit Fairness und Wertschätzung gegenüber allen Bewerbungen, bei gleichzeitiger Transparenz des Verfahrenstands gegenüber den am Gesamtprozess Beteiligten, das sind wichtige Zutaten für einen erfolgreichen Prozess, der juristisch begleitet werden sollte. Auch lassen sich die Befangenheitsregeln der DFG gut auf einen Findungsprozess übertragen.

WW: Herr Husung, ich danke Ihnen für dieses ergiebige Gespräch.

⁶ Vgl. Ekkehard Nüssli, Rolf Rendtorff und Wolff-Dietrich Webler: Scheitert die Hochschulreform? Heidelberg zum Exempel. (rororo aktuell 1706): Reinbek bei Hamburg 1973. (Auflage: 15.000 Exemplare).

Erschienen in der Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Karsten König

Macht und Verständigung in der externen Hochschulsteuerung Verhandlungsmodi in Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule

Zielvereinbarungen und Verträge zwischen Staat und Hochschulen sind ein zentrales Element der politischen Hochschulentwicklung. Dabei können Verhandlungen zwischen beiden Akteuren ebenso positionsbezogen geführt wie auch auf eine gemeinsame Verständigung ausgerichtet sein. Auf der Basis einer qualitativen Erhebung in 10 Bundesländern wird in dieser Studie gezeigt, wie nah positionsbezogenes Beharrungsvermögen und innovative Verständigung in der Vergangenheit lagen und wie zukünftig gezielt innovative Räume für eine gemeinsame Verständigung zwischen Staat und Hochschule geschaffen werden können.

ISBN 978-3-946017-22-6, Bielefeld 2021, 207 Seiten, 36.60 Euro zzgl. Versand

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte Fo, HSW, HM, ZBS und QiW

Auf unserer Homepage www.universitaetsverlagwebler.de erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben.

Nach zwei Jahren sind alle Ausgaben eines Jahrgangs frei zugänglich.

Fo

Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 3+4/2021 (Vorschau)

Stellungnahme der Allianz der
Wissenschaftsorganisationen zur
Wissenschafts- und
Innovationspolitik in der
Legislaturperiode 2021-2025

Clemens Blümel

Offener, agiler, partizipativer?
Impulse für ein vielfältiges
Forschungs- und Innovationssystem:
Kommentar zur Stellungnahme
der Allianz der
Wissenschaftsorganisationen

Dagmar Simon

Innovationsförderung durch die
Anerkennung von Vielfalt in der
Wissenschaft: Kommentar zur
Stellungnahme der Allianz der
Wissenschaftsorganisationen

*Isabella Helmreich, Donya Gilan,
Markus Müssig, Marie Himbert,
Klaus Lieb*

Förderung der psychischen
Gesundheit: Das Employee
Assistance Program am
Leibniz-Institut für
Resilienzforschung Mainz

*René Krempkow, Klaus
Wannemacher und Harald Gilch*
Was wissen wir zum Stand der
Digitalisierung der Forschung an
Hochschulen?

Georg Krücken

Wettbewerb in der Wissenschaft

u.v.m.

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 5+6/2021

HSW-Gespräch zwischen
Wolff-Dietrich Webler, Melanie
Fritscher-Fehr und André Stiegler
über die Arbeit des Netzwerks
Tenure Track und die ihm
zugrundeliegende Problematik

Heterogenität der Studierenden –
ein Problem für die Hochschulen?
Ein Gespräch zwischen Sabine
Behrenbeck (Wissenschaftsrat)
und Oliver Günther (Präsident
Universität Potsdam)

Elke Middendorff & Andrä Wolter
Hochschulexpansion und Diversität:
Wird die Zusammensetzung der
Studierenden heterogener?

Christoph Müller
Geschlechterunterschiede im Abitur
und ihre Auswirkung auf die
Zulassungschancen in den
medizinischen Studienfächern

Dominik Adrian
Hochschulen als Partner – Strategien
für den Feldzugang einer
Längsschnittstudie über
Promovierende und Promovierte

Falk Scheidig
Learning Analytics – Einordnung
eines emergierenden Feldes

Kerstin Fink
Studierende als Change Agents?
Über die Bedeutung studentischer
Partizipation für die Digitalisierung
an Hochschulen

HM

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von
Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

HM 4/2021

*Organisations- und
Managementforschung*

Alexander Dilger
Die Bedeutung des Wettbewerbs in
Wissenschaft und Hochschule

*Pietro Morandi, Richard Blaese &
Brigitte Liebig*
Formale und informelle
Rahmenbedingungen für
Gründungsaktivitäten an Schweizer
Fachhochschulen
Die Sicht des wissenschaftlichen
Personals

Anna Gerchen
Berufungsmanager*innen an
deutschen Universitäten
Profilmerkmale eines neuen
Stellentypus

*Politik, Entwicklung und strukturelle
Gestaltung*

Joachim Preusse & Annika Boentert
Integrierte Kommunikationsplanung
in Projekten: Empfehlungen für den
Hochschulalltag

ZBS**Zeitschrift für
Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 1/2021

Mental Health in der Promotionsphase

Beratungsentwicklung/-politik*Ivona Kafedjiska, Lea Heckmann,
Vanessa Pires, Pankhuri Saxena &
Jana Lasser***The Mental Health Crisis among
Doctoral Researchers – Findings and
Best Practices****Beratungsforschung***Volker Kreß, Michael Sperth &
Rainer M. Holm-Hadulla***Integratives Coaching für junge
Forschende****Entwicklung und Evaluation eines
speziellen Beratungsangebots zur
Optimierung der Leistungsfähigkeit
und psychosozialen Stabilität von
jungen Wissenschaftler:innen****ZBS-Gespräch****ZBS-Gespräch mit Professor Andreas
de Bruin zum Thema „Achtsam
Promovieren“****Anregungen für die
Beratungspraxis/Erfahrungsberichte***Angela Heinrich*
**Psychische Belastung Promovierender
– mit dem Leitfaden BAOBAB zu
besserer psychischer Gesundheit
durch Beratung***Alena Fröde*
Promotion – Ja oder Nein!?
**Ein Workshop-Programm für
Studentinnen zur Begleitung und
Motivation im
Promotionsentscheidungsprozess****QiW****Qualität in der Wissenschaft**Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in
Forschung, Studium und Administration

QiW 3+4/2021

Qualitätsentwicklungen in der
Wissenschaft*Eva Barlösius & Axel Philipps*
**Verlosung von Forschungsgeldern:
Welche Losverfahren können sich
Wissenschaftlerinnen und
Wissenschaftler vorstellen?***Bernd Kleimann, Lisa Walther & Anna
Gerchen***Qualitätssicherung von Berufungsver-
fahren an deutschen Kunsthochschulen***Jens Maeße*
**Qualitätsmessung in den Wirtschafts-
wissenschaften: Idealtypen
interpretativer Aneignungspraxis in
Karriereverlaufskontexten***René Krempkow et al.*
**Wie qualifiziert sich das
Wissenschaftsmanagement in
Deutschland (weiter)?***Jennifer Blank et al.*
**Indikatoren für das Gelingen und die
Evaluation transformativer Projekte***Swen Günther, Judith Schulze & Laura
Harzendorf***Wie lässt sich Exzellenz im Bereich des
Wissens- und Technologietransfers an
Hochschulen messen?***Tina Kreische & Martin Rothland*
„Praxisschock“ im Studium?
**Eine erste Bilanz der Forschung zur
Belastung und Beanspruchung in Lang-
zeitpraktika der Lehrer*innenbildung***Astrid Baerwolf & Lukas Mitterauer*
**Transformation der Lehre in digitale
Räume – Ergebnisse einer empirischen
Studie der Universität Wien im Mai 2020****Für weitere
Informationen**

- zu unserem Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer Zeitschrift,
- zum Erwerb eines Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines Artikels,
- zu den Hinweisen für Autorinnen und Autoren

oder sonstigen Fragen,
besuchen Sie unsere Website:
universitaetsverlagwebler.deoder wenden Sie sich
direkt an uns:**E-Mail:**
info@universitaetsverlagwebler.de**Telefon:**
0521/ 923 610-12**Fax:**
0521/ 923 610-22**Postanschrift:**
UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
Hofgebäude
33613 Bielefeld

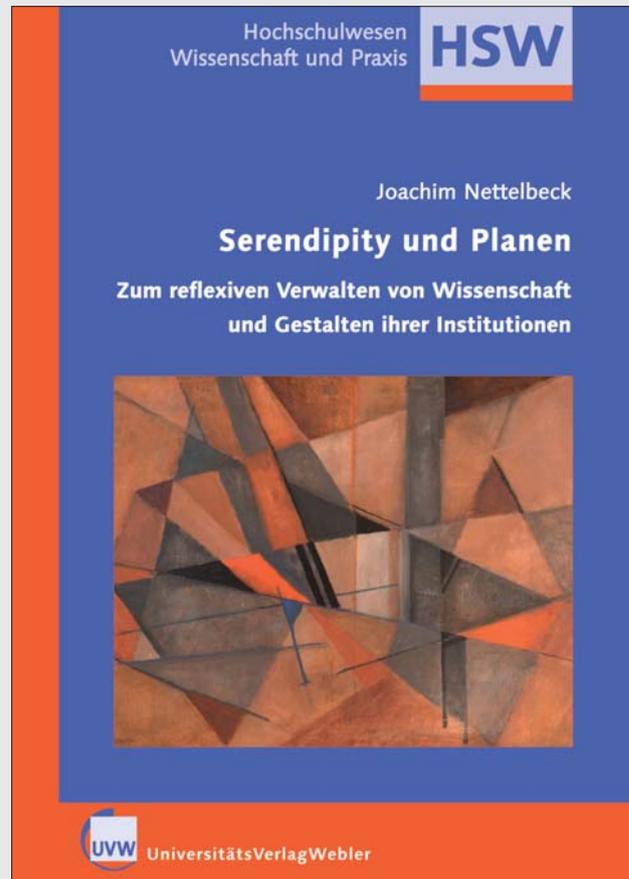
Haben Sie mit Wissenschaftsverwaltung als Praxis oder wissenschaftlichem Gegenstand zu tun?

Joachim Nettelbeck

Serendipity und Planen

Zum reflexiven Verwalten von Wissenschaft und Gestalten ihrer Institutionen

Aus der Einleitung: „Neue Einsichten sind nicht vorhersehbar. Sie unterliegen dem, was Robert Merton für die Forschung mit Serendipity gekennzeichnet hat, und sind deshalb davon abhängig, dass den Wissenschaftlern Freiräume eingeräumt werden. Auch Studierende brauchen diesen Freiraum. Auch die bildende Wirkung des Studiums ist unvorhersehbar, die Wirkung, wie eigene Fragen und Anliegen sich mit dem verbinden, was im Studium oder durch Lehrbücher vermittelt wird. Die Methoden des New Public Management haben sich auch in der Wissenschaft ausgebreitet. Indikatoren sind zunächst einmal nützliche Informationen. Wenn sie jedoch das Verhalten von Politik und Verwaltung bestimmen, werden sie für die Wissenschaftler zu zwingenden Normen, führen zur Standardisierung und behindern die kreative Seite der Wissenschaft. Demgegenüber plädiert dieses Buch dafür, die Verwaltung von den Wissenschaftlern und der Eigenart von Wissenschaft her zu denken, von ihrer Unvorhersehbarkeit, und sich den widrigen Wirkungen der Steuerung über Indikatoren zu widersetzen. Es plädiert für eine reflexive Verwaltung.“ Der Autor verdeutlicht dies an ihm vertrauten Vorgängen und erklärt, welche Haltung der Verwalter er sich wünschen würde. „Eine solche Verwaltung ist eine anspruchsvolle, kreative Tätigkeit, die ihren Teil zu einer demokratischen Gestaltung öffentlich finanzierter Forschung beizutragen hat, sowohl im Interesse der Wissenschaftler und des Gemeinwohls wie zur Zufriedenheit des Verwalters.“



Bielefeld 2021, ISBN 978-3-946017-21-9,
237 Seiten, 49.80 Euro zzgl. Versand



Joachim Nettelbeck

© Foto: Wissenschaftskolleg/Maurice Weiss

Jetzt erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – auch im Versandbuchhandel (aber z.B. nicht bei Amazon).

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22