

Hochschulmanagement

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

Wie Hochschulen ihre Widersprüche managen

- Gestalt und Gestaltung der zukunftsfähigen Universität – Potenziale der Universitätsentwicklung unter der Bedingung gegenwärtiger Reformen
 - Erzeugt Autonomie an Universitäten
Abhängigkeit?
- Führungsstile von Fachbereichsleitungen
 - Fallstudie zu einer internen Fusion - Neuordnung von Fächern an der Universität zu Köln (Integration der lehrerausbildenden Bereiche)

2 | 2006

Hochschulmanagement

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

Editorial

II

Organisations- und Management- forschung

Claudia Meister-Scheytt & Heidi Möller
Erzeugt Autonomie an Universitäten Abhängigkeit? **29**

Stephan Laske & Claudia Meister-Scheytt
Gestalt und Gestaltung der zukunftsfähigen Univer-
sität – Potenziale der Universitätsentwicklung unter
der Bedingung gegenwärtiger Reformen **34**

Anja von Richthofen
Führungsstile von Fachbereichsleitungen **42**

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Wolff-Dietrich Webler
Fallstudie zu einer internen Fusion -
Neuordnung von Fächern an der Universität zu Köln
(Integration der lehrerausbildenden Bereiche) **47**

Interviews

Interview mit Prof. Dr. Georg Krücken **55**

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte HSW, ZBS
und P-OE **IV**

Hochschulen, darauf haben Michael Cohen und James March (1986) schon früh aufmerksam gemacht,¹ befinden sich in einem kontinuierlichen, routinemäßigen Veränderungsprozess, der sich allerdings – und das ist die Herausforderung für alle Beteiligten – nicht immer beliebig steuern lässt. An Konzepten zum tiefgreifenden organisatorischen Wandel in Hochschulen mangelt es derzeit nicht. Wohl aber an Wissen und Handlungsoptionen, wie Hochschulen mit den wahrzunehmenden Spannungen, paradoxen Effekten, Ungereimtheiten, Steuerungsschwierigkeiten und Widersprüchlichkeiten umgehen können, die sich aus der Vielzahl von Reformansätzen ergeben. Dieses Heft sucht auf Basis von theoretischen und empirischen Beiträgen zur Organisations- und Managementforschung sowie Erfahrungsberichten aus der Hochschulpraxis nach möglichen Antworten.

Zunächst ist zu reflektieren, welcher Wandel sich gegenwärtig in der Hochschullandschaft vollzieht. Im dem Beitrag von *Claudia Meister-Scheytt* und *Heidi Möller* **Erzeugt Autonomie an Universitäten Abhängigkeit?** wird dies am Fallbeispiel österreichischer Hochschulreformen deutlich. Die Autorinnen schildern die durch das Universitätsgesetz ausgelöste Veränderungsdynamik und untersuchen ihre Auswirkungen auf die Arbeitsprozesse des Hochschulpersonals. Es werden unterschiedliche Spannungsfelder aufgezeigt, die aus dem Bedürfnis nach Veränderung einerseits und organisatorischer Stabilität andererseits für die Hochschulen resultieren. In der Tat scheinen die Reformen die Universitäten und ihre Mitarbeiter in eine paradoxe Situation zu bringen: einerseits ist die Hochschule von den Entscheidungskompetenzen des Ministeriums befreit, andererseits entstehen neue, umfassende Momente der Bindung und Festlegung, wie z.B. Zielvereinbarungen, Planvorgaben oder Budgetverantwortlichkeiten. Der Artikel zeigt verschiedene Möglichkeiten zum konstruktiven Umgang mit diesen Spannungsfeldern auf. **Seite 29**

Stephan Laske und *Claudia Meister-Scheytt* skizzieren in ihrem Artikel **Gestalt und Gestaltung der zukunftsfähigen Universität** die Potenziale der Universitätsentwicklung unter den Bedingungen gegenwärtiger Reformprozesse. Mit einem historischen Blick auf die österreichischen Reformprozesse der letzten 35 Jahre werfen die Autoren mehrere Thesen zu den Bedingungen einer zukunftsfähigen Universität auf. Diesen Thesen liegt eine grundlegende Skepsis gegenüber einer kurzschlüssigen Übertragung von ökonomischen Modellen und Management-Rezeptwissen auf den Hochschulkontext zugrunde. Voraussetzung für die Sicherung der organisatorischen Lebensfähigkeit der Universität sei es vielmehr, eine eigene Identität zu entwickeln, die sich intensiv und konstruktiv mit dem Spannungsverhältnis von Bewahrung und Veränderung auseinandersetzt und dieses auch gegenüber ihren Stakeholdern kommuniziert. Ein effizienter Umgang mit öffentlichen Ressourcen schließt nach Auffassung der Autoren auch den

Aufbau von organisatorischem „Slack“ ein, der dazu genutzt werden kann, die zentralen Kernprozesse der Hochschule – Forschung und Lehre – nachhaltig zu verbessern. Schließlich benötige die Hochschule die Unterstützung aller Mitglieder, die sich am Prozess der Weiterentwicklung ihrer Universität gemeinsam und engagiert beteiligen.

Seite 34



Heike Röbbken

In ihrem Beitrag **Führungsstile von Fachbereichsleitungen** untersucht *Anja von Richthofen* auf Basis einer Fragebogenerhebung an einer Fachhochschule die Zufriedenheit der Lehrenden mit dem jeweils praktizierten Führungsstil am Fachbereich. Die Ergebnisse der Untersuchung deuten auf signifikante Unterschiede in der Art der Fachbereichsleitung hin. Zwar wurde überwiegend ein kooperativer Führungsstil eingesetzt, aber hinsichtlich der Kommunikation und der Handhabung von unterschiedlichen Standpunkten unter den Lehrenden traten deutliche Differenzen zutage. Von Richthofen wirft mit ihrer Studie die derzeit viel diskutierte Frage zur Rolle der Personalentwicklung von Führungskräften in der Hochschule auf und regt gleichzeitig alternative Beratungs- und Weiterbildungsseminare an, mit denen die erforderlichen Führungskompetenzen weitergegeben werden können.

Seite 42

Wolff-Dietrich Webler befasst sich in seiner Fallstudie mit hochschulinternen Fusionsprozessen. Seit 2005 werden an der Universität zu Köln die Bildungswissenschaften neu strukturiert, um erziehungswissenschaftliche, pädagogische und psychologische Bildungsangebote stärker zu integrieren und synergetische Forschungsschwerpunkte auszubilden. Neben den eingeleiteten Umsetzungsmaßnahmen werden auch die bisherigen Reaktionen, Bedenken und Befürchtungen der Betroffenen skizziert. Schließlich bettet Webler den Integrationsprozess in die aktuelle Change Management-Debatte ein und zeichnet einige Erfolgsfaktoren zum Umgang mit tiefgreifenden Wandelprozessen am Kölner Fallbeispiel nach. **Seite 47**

Schließlich befragen wir *Dr. Georg Krücken*, der zum 1.10.2006 eine Professur für Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer antritt, zum Hintergrund, Aufgabenkreis und zur zukünftigen Ausrichtung seines Lehrstuhls. **Seite 55**

H.R.

¹ Cohen, M. D./ March, J. G. (1986): Leadership and Ambiguity: The American College President. 2. Ausg., Boston, MA : Harvard Business School Press.