

# Hochschulmanagement

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

## Erfolgreiche Leitung von Hochschulen

- Tagungsbericht: „Mitglieder von Hochschulleitungen zwischen Erfolg und Scheitern“
- Rückblick: Das Selbstverständnis des Lebenszeitkanzlers
  - Es kommt auch auf die Personen an
    - Management studentischer Sozialisationsrisiken als strategische Studiengangsentwicklung
- Liegt im Commitment der Professoren der Schlüssel zur Steuerung von Universitäten?

4 | 2016

## Herausgeberkreis

*Rainer Ambrosy*, Dr., Kanzler der Universität Duisburg-Essen

*Thomas Behrens*, Dr., Ministerialdirigent a.D., Abteilungsleiter für Wissenschaft und Forschung, Hochschulen im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern; ehem. Kanzler der Universität Greifswald

*Alexander Dilger*, Dr., Professor für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Organisationsökonomik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, ehem. Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB)

*Rudolf Fisch*, Dr., Professor em., Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer

*Herbert Grüner*, Dr., Professor für Wirtschaftswissenschaften, Rektor der Hochschule für Künste Bremen, stellvertretender Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement

*Georg Krücken*, Dr., Professor für Hochschulforschung, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften, Leitung des Internationalen Zentrums für Hochschulforschung (INCHER), Universität Kassel

*Stefan Lange*, Dr., Arbeitsbereich Evaluation, Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates, Köln

*Claudia Peus*, Dr., Professorin für Forschungs- und Wissensmanagement, Technische Universität München

*Heinke Röbbken*, Dr., Professorin für Bildungsmanagement, Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement, Institut für Pädagogik, Universität Oldenburg

*Margret Wintermantel*, Dr., Professorin für Sozialpsychologie, Präsidentin des DAAD, ehem. Präsidentin der Universität des Saarlandes

*Wolff-Dietrich Webler*, Dr., ehem. Professor of Higher Education, Bergen University (Norway), Ehrenprofessor der Staatl. Päd. Universität Jaroslawl Wolga, Leiter des IWBB – Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld

## Hinweise für die Autoren

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 „Autorenhinweisen“ auf unserer Website: [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)

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

## Impressum

### Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung:

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, E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

**Erscheinungsweise:** 4mal jährlich

**Redaktionsschluss dieser Ausgabe:** 05.12.2016

### Grafik:

Ute Weber Grafik Design, München.  
Gesetzt in der Linotype Syntax Regular.

### Abonnement/Bezugspreis: (zzgl. Versandkosten)

Jahresabonnement: 74 Euro  
Einzelheft: 21 Euro  
Doppelheft: 38 Euro

### Druck:

Sievert Druck & Service GmbH,  
Potsdamer Str. 190, 33719 Bielefeld

### Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften

sind E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten.  
Eine Abp-Bestellvorlage finden Sie unter  
[www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)

**Das Jahresabonnement** verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

### Copyright: UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber bzw. Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte/Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung/Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn dies ausdrücklich gewünscht wird und ausreichendes Rückporto beigefügt ist. Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

# Hochschulmanagement

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

## Einführung der geschäftsführenden Herausgeber

---

93

## Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung

*Thomas Behrens*

Bericht über die Tagung am 14./15.04.2016 in Essen  
„Mitglieder von Hochschulleitungen zwischen  
Erfolg und Scheitern“

---

94

*Klaus Anderbrügge*

Rückblick: Das Selbstverständnis  
des Lebenszeitkanzlers

---

97

*Gabriele Löscher*

Es kommt auch auf die Personen an  
Vortrag bei der Tagung des Vereins zur Förderung des  
deutschen und internationalen Wissenschaftsrechts  
„Mitglieder von Hochschulleitungen zwischen Erfolg  
und Scheitern“ am 15. April 2016 in Essen

---

104

*Michael Krohn*

Management studentischer Sozialisationsrisiken als  
strategische Studiengangsentwicklung

---

111

## Organisations- und Managementforschung

*Ewald Scherm & Benedict Jackenkroll*

Liegt im Commitment der Professoren der Schlüssel zur  
Steuerung von Universitäten?

---

116

## Meldungen

---

III

## Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte  
Fo, HSW, P-OE, QiW und ZBS

---

IV

## Der UVW im Netz:

Besuchen Sie uns auf unserer neugestalteten Website [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de), um immer über Neuerscheinungen, aktuelle Zeitschriftenausgaben und Rabatt-Aktionen informiert zu bleiben.



Liebe Leserinnen und Leser,

der UniversitätsVerlagWebler ist auch bei Facebook vertreten:



[www.facebook.com/universitaetsverlag.webler](http://www.facebook.com/universitaetsverlag.webler)

### Für weitere Informationen:

zu unserem gesamten Zeitschriftenangebot, zum Abonnement einer Zeitschrift, zum Erwerb eines Einzelheftes, zum Erwerb eines anderen Verlagsproduktes, zur Einreichung eines Artikels, zu den Autorenhinweisen oder sonstigen Fragen, besuchen Sie unsere Website: [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de) oder wenden Sie sich direkt an uns: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)



Die vorliegende Ausgabe des HM gibt zunächst zwei für die Publikation ausgearbeitete Beiträge wieder, die auf der Tagung der Universitätskanzler „Mitglieder von Hochschulleitungen zwischen Erfolg und Scheitern“ vorgetragen worden sind. Es handelt sich um den **„Rückblick auf das Selbstverständnis des Lebenszeitkanzlers“** von *Klaus Anderbrügge* sowie die Präsentation von *Gabriele Löschper* zum Thema: **„Es kommt auch auf die Personen an“**. Die Inhalte dieser Aufsätze werden in dem hier anschließenden **Tagungsbericht** von *Thomas Behrens* vorgestellt. **ab Seite 94**

Dann folgen zwei unabhängig von der Tagung entstandene Beiträge. Der erste Text greift das Phänomen auf, dass es zahlreiche Anzeichen dafür gibt, dass heutige Studienanfänger/innen weniger als früher auf Anforderungen der Selbstorganisation vorbereitet sind und mit Unsicherheiten der weiteren Perspektiven schlechter umgehen können. Beides erhöht das Risiko des Scheiterns im Studium. Da dies inzwischen mit dem Mittel der erfolgsorientierten Mittelzuweisung und anderen Steuerungsinstrumenten durchaus zu einem Problem der Hochschule insgesamt geworden ist (was ja politische Absicht war), ist dies auch die geeignete Ebene, Lösungen zu entwickeln. *Michael Krohn* stellt in seinem Beitrag **„Management studentischer Sozialisationsrisiken als strategische Studiengangsentwicklung“** am Beispiel des Medizinstudiums einen solchen Lösungsweg vor. **Seite 111**

*Ewald Scherm & Benedict Jackenkroll* stellen die Frage **„Liegt im Commitment der Professoren der Schlüssel zur Steuerung von Universitäten?“** Dieser Aufsatz stellt ungewollt einen Bezug zum o.g. Tagungsthema her, denn er arbeitet den Forschungsstand auf für ein empirisches Forschungsprojekt, das präziser als bisher klären soll, unter welchen Bedingungen Universitäten erfolgreich gesteuert werden können. Im Rahmen wachsender Aufgaben der Hochschulen, deren Erfül-

lung mit dem Träger vertraglich vereinbart werden, bedarf die Aufgabenwahrnehmung dringend der Planung und Koordination. Da dies von den Hochschulen in wachsender Autonomie übernommen wird, bedürfen die Abläufe der Binnensteuerung. Aber es sind letztlich die Professor/innen, die die Aufgaben der Hochschule tragen. Das ist auch mit ständig wachsenden Stäben nicht zu kompensieren; ohne Commitment dieser Gruppe kann sich keine Hochschule entwickeln. Die bloße Addition von Monaden (loosely coupled ...) macht noch keine handlungsfähige Universität aus. Versuche, die Unabhängigkeit der Professorengruppe einzuschränken, sind gerade wieder verfassungsrechtlich gescheitert.<sup>1</sup> Also bleibt – bei fortbestehenden Koordinationsnotwendigkeiten – ohnehin nur der Weg, diese Gruppe zu gewinnen und mit ihr Ziele und Wege in die Zukunft zu entwickeln. Der Beitrag klärt die Bedeutung des Commitment und bereitet eine empirische Studie vor, die die tatsächliche Bedeutung dieses Commitment bei Professor/innen klären soll. **Seite 116**

W.W.

<sup>1</sup> Urteil des baden-württembergischen Verfassungsgerichtshofes vom 14.11.2016; <https://verfgh.baden-wuerttemberg.de/de/entscheidungen/>

### Liebe Leserinnen und Leser,

nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen. Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autorin und Autor. Der UVW trägt mit seinen Zeitschriften bei jahresdurchschnittlich etwa 130 veröffentlichten Aufsätzen erheblich dazu bei, Artikeln in einem breiten Spektrum der Hochschulforschung und Hochschulentwicklung eine Öffentlichkeit zu verschaffen.

Wenn das Konzept dieser Zeitschrift Sie anspricht – wovon wir natürlich überzeugt sind – dann freuen wir uns über Beiträge von Ihnen in den ständigen Sparten

- Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung von Leitungskonzepten für Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen,
- Organisations- und Managementforschung,
- Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte, aber ebenso
- Rezensionen, Tagungsberichte, Interviews oder im besonders streitfreudigen Meinungsforum.

Die Hinweise für Autorinnen und Autoren finden Sie unter: [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)



Thomas Behrens



## Bericht über die Tagung am 14./15.04.2016 in Essen „Mitglieder von Hochschulleitungen zwischen Erfolg und Scheitern“

Der Verein zur Förderung des deutschen und internationalen Wissenschaftsrechts hat dankenswerterweise ein Thema aufgegriffen, das in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Nicht nur ganz vereinzelt sind Rektoren und Kanzler plötzlich nicht mehr im Amt; die Hintergründe für eine Abwahl oder eine unerwartete Nichtwiederwahl bleiben meist im Dunklen. Dem Verein ist es gelungen, eine Vielzahl hochkarätiger Referentinnen und Referenten zu gewinnen, die aus unterschiedlicher Herkunft und Sicht das Thema beleuchten.

1. Einen Überblick über den Stand der Ländergesetzgebung zu den unterschiedlichen Konstruktionen der Hochschulleitungsorgane verschafft Prof. Dr. Klaus Gärditz, Lehrstuhlinhaber für Öffentliches Recht an der Universität Bonn mit seinem Vortrag „Rechtsstellung von Kanzler und Rektor/Präsident nach den Landeshochschulgesetzen“. In einem Seitenhieb erteilt er der Konstruktion einer Hochschulleitung nach einem einer Aktiengesellschaft nachgebildeten Unternehmensmodell eine Absage. Zur Begründung bezieht er sich auf eine Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts zum NHH-Urteil. Gärditz befasst sich mit den Legitimationsstrukturen: Die Abwahlmöglichkeit sieht er als Kompensation auf die gestärkte Stellung, die die Hochschulleitungen durch die Hochschulreform erlangt haben.

Er geht in diesem Kontext auf die unterschiedlichen Modelle der Wahl der Mitglieder der Hochschulleitungen ein. Das klassische Modell ist die Wahl durch den Senat, ergänzt durch Ernennungsrechte des Ministeriums. Die Wahl durch den Hochschulrat sieht er als rechtlich bedenklich und letztendlich gescheitert an. Ausführlich verweist er auf die Konstruktion nach nordrhein-westfälischem Hochschulrecht, nämlich die Wahl durch die Hochschulversammlung. Eine erfolgreiche Wahl durch dieses Wahlorgan setzt sowohl die Mehrheit im Senat der Hochschule als auch in der Hochschulversammlung voraus. Zwangsläufig werden die Probleme bei divergierenden Entscheidungen deutlich, wenn eben eine Mehrheit nur in einem der Organe gegeben ist. Bei der umgekehrten Konstellation, der Abwahl, kommt es darauf an, mit welcher qualifizierten Mehrheit eine Abwahl erfolgen kann. Sachgründe für die Abwahl seien nicht erforderlich, es sei denn, sie sind gesetzlich geregelt.

Gärditz geht anschließend auf die besondere Funktion des Kanzlers ein: Traditionell gilt er als verlängerter Arm

der Staatsverwaltung, seine Zuständigkeit bezieht sich auf das, was nicht der Selbstverwaltung unterliegt. Sonderregelungen sieht er beim Wechsel vom Laufbahnbeamten zum Wahlbeamten mit der möglichen Rückfallposition. Kritisch wird die Befristung der Amtszeit gesehen, insbesondere dass es auch bei guter Leistung keinen Anspruch auf Wiederwahl gibt. Die so ausgestaltete Funktion des Kanzlers muss auch Folgen für die Rekrutierung haben, der Hinweis auf die Schwierigkeit, unter diesen Konstellationen eine geeignete jüngere Person für das Kanzleramt zu finden. Seine Bemerkung zu Beginn des Vortrags, dass Erfolg und Scheitern keine rechtlichen Kriterien seien, greift Gärditz in der Schlussbemerkung wieder auf, nämlich, dass Erfolg und Scheitern zum Rechtsproblem werden können.

2. Inhaltlich passend und im Anschluss an den Vortrag von Gärditz ist der „Rückblick auf das Selbstverständnis des Lebenszeitkanzlers“ von Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Anderbrügge, ehemals Kanzler der Universität Dortmund und der Universität Münster zu sehen (S. 97). Der Kanzler war in der Vergangenheit als Nachfolger des Kurators Lebenszeitkanzler. Inzwischen gibt es den unbefristet beschäftigten Kanzler nur noch in Bayern und seit einigen Jahren wieder in Mecklenburg-Vorpommern, in allen anderen Ländern wird der Kanzler Wahlbeamter mit unterschiedlich langer Amtszeit. Seine Stellung im Rektorat war geprägt durch eine gleichberechtigte Mitgliedschaft mit Stimmrecht, z.T. sogar mit Vetorecht in Haushaltsangelegenheiten. Dazu war er Chef der Verwaltung. Von besonderer Bedeutung war das Führen von Berufungsverhandlungen, heute eher ein Geschäft der Präsidenten/Rektoren oder im Zusammenwirken zwischen Rektoren und Kanzlern. Als Chef der Verwaltung kam dem Kanzler die Aufgabe der Organisation und Reorganisation der Verwaltung zu, wobei die Frage der Linien- und Stabsstruktur stets eine gewisse Brisanz mit sich brachte. Mit der Abflachung der Verwaltungshierarchie sind die Gestaltungsspielräume enger geworden. Viele Aufgaben wuchsen dem Kanzler zu, die Verantwortung für den Arbeits- und Umweltschutz wurde dem Kanzler gern überlassen.

Anderbrügge schließt seinen Vortrag mit der Feststellung, dass durch die vielfältigen Veränderungen, insbesondere durch die Stärkung des Rektors bzw. Präsidenten das Amt des Kanzlers nicht mehr so attraktiv ist, vielmehr sei es nicht mehr Karriereziel, Kanzler zu werden.

3. *Prof. Ulf Pallme König*, ehemals Kanzler der Universität Düsseldorf, behandelt in seinem Vortrag „Die Rolle von Rektor und Kanzler in der Hochschulmedizin im Kooperationsmodell (vgl. *Forschung & Lehre* 2016, 688-691). ein nicht unbedeutendes Feld des Aufgabenspektrums von Rektoren und Kanzlern, denn immerhin gibt es in fast der Hälfte der Universitäten in Deutschland eine Medizinische Fakultät. Dabei soll es ein möglichst enges Verhältnis zwischen den selbstständigen Einrichtungen Universität und Universitätsklinik geben. In organisatorischer Hinsicht seien sie eng verzahnt. Das Universitätsklinikum hat als Organ einen Vorstand und einen Aufsichtsrat, wobei in vielen Bundesländern Rektor und Kanzler Mitglied des Aufsichtsrates sind. Pallme König verweist hinsichtlich der Aufgabenwahrnehmung im Aufsichtsrat auf eine Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts aus dem Jahr 2002, wonach Rektor und Kanzler sehr wohl berufen seien, universitäre Interessen im Aufsichtsrat zu vertreten, insbesondere, wenn es darum geht, dass Forschung und Lehre durch das Klinikum angemessen vertreten werden. Hinsichtlich der Rolle des Kanzlers als Mitglied des Aufsichtsrates sieht Pallme König eine originäre Aufgabe als Kanzler, die Zusammenarbeit zwischen den jeweiligen Verwaltungen zu fördern, sowie notwendige Abstimmungen mit dem kaufmännischen Leiter herbeizuführen. Pallme König schließt seinen Vortrag mit dem Appell an Hochschulleitungen, ein angemessenes Verhältnis zu „ihrer“ Medizin zu pflegen.

4. Kanzler oder erst recht Präsident oder Rektor ist kein Lehrberuf, und „learning by doing“ sollte nicht die einzige Art der Aneignung der Kompetenzen sein, die zur adäquaten Wahrnehmung solcher Ämter führen. So hat es sich *Dr. Andreas Mai*, Abteilungsleiter Universitätsentwicklung an der Bauhaus Universität Weimar, zur Aufgabe gemacht, die „Fortbildungsangebote zum Wissenschaftermanager – ein bewertender Überblick“ darzustellen. Da Karrierewege zum Wissenschaftsmanager immer vielfältiger werden, gibt es keine einheitlichen Angebote. Mai unterscheidet die fachliche Kompetenz, die Transfer- und die Führungskompetenz. Über die fachliche Kompetenz eines Kanzlers oder Rektors muss nichts gesagt werden, sie ist entweder vorhanden oder nicht. Im übrigen sollte diese Frage auch Gegenstand des Auswahlverfahrens sein. Führungskompetenz dagegen lässt sich lernen. Hier setzen verschiedene Programme an bzw. spezielle Studiengänge, namentlich Studiengänge für (angehende) Führungskräfte werden angeboten. Dabei sind die Lehrenden regelmäßig Professoren, dagegen wird zu wenig auf Praktiker zurückgegriffen. Programme sind Studien ohne einen formellen Abschluss, dagegen sind spezielle Studiengänge, wie z.B. an der FH Osnabrück im Angebot. Mai nennt zwei Beispiele, das ZWM in Speyer, das ein Coaching für Kanzler anbietet, sowie das CHE in Gütersloh mit dem Angebot „Führung als Chance“. Mai räumt kritisch ein, dass manche Weiterbildungsangebote nicht den erhofften Erfolg bringen, insbesondere was den Bereich des Transfercoaching betrifft. Er sieht die Zukunft dieser speziellen Weiterbildung in nachfrageorientierten Studienprogrammen, Inhouse-Schulungen und verweist absch-

ließend auf Beispiele aus der Prüfungsverwaltung, bei der Verwaltungspersonal und Lehrende gemeinsam auf sich verändernde Bedingungen vorbereitet werden.

5. Der internationale Aspekt der Thematik wird durch *Frau Prof. Dr. Petra Wend*, Rektorin der Queen Margaret University in Edinburgh, eingebracht. Sie spricht über „Karrierewege in der Hochschulleitung in Großbritannien – nicht nur ein Selbstbericht“. Anders als in Deutschland sind die Voraussetzungen für den Zugang zum Amt einer Hochschulrektorin oder eines Hochschulrektors offener. Im wesentlichen kommt es weniger auf formale Qualifikationen an, sondern im Vordergrund stehen Führungs- und Managementenerfahrung, aber auch akademische Glaubwürdigkeit und menschliche Qualitäten. Diese werden durch Headhunter ermittelt, die in einem insoweit üblichen Verfahren durch ausführliche Recherche Kandidatinnen und Kandidaten aufspüren, mit denen dann die ebenso üblichen Tests durchgeführt werden. Stellenanzeigen in Zeitungen und Zeitschriften gehören ebenfalls zum Findungsprozess, aber nicht in erster Linie. Erst gegen Ende des Verfahrens kommt der Hochschulrat hinzu, unter dessen Leitung die Entscheidung unter Einbeziehung der Universitätsgremien getroffen wird.

In Bezug auf die Aufgaben einer Rektorin sieht sie als entscheidenden Unterschied zum deutschen System die höhere Finanzverantwortung. Der Anteil des Staates an der Finanzausstattung einer Hochschule ist deutlich geringer, was als Vorteil wie als Nachteil gesehen werden kann. Eine staatlich gesicherte Finanzausstattung ist einerseits beruhigend, andererseits wird die Eigeninitiative und Kreativität eines Verantwortlichen gefördert, notwendige oder zusätzliche Mittel zu akquirieren. In der Akquisitionsfähigkeit liegt ein Schlüssel zum Erfolg in dem Amt: Umgekehrt liegt in der Erfolglosigkeit ein Grund dafür, dass in Großbritannien Rektoren abgewählt werden. Die Finanzen der Hochschule, mangelnde Kooperation oder Unzufriedenheit mit der Hochschulleitung führen dann zur Trennung, ein Prozess, der ebenso lang sein kann, wie die Findung eines Rektors. Wend sieht ein probates Mittel zur Gegensteuerung in regelmäßigen und ausführlichen Kontakten und Konsultationen mit der oder dem Vorsitzenden des Hochschulrates. Dieser bewertet die Leistungen nicht nur des Rektors der Hochschule, sondern in toto des Präsidiums der Hochschule.

6. *Frau Prof. Dr. Gabriele Löschper* spricht am zweiten Tag der Veranstaltung zum Thema:

„Es kommt auch auf die Personen an“ und betont eingangs, dass nicht nur Befunde aus der Hochschulforschungsliteratur in den Vortrag eingeflossen seien, sondern auch eigene Erfahrungen als hauptamtliche Dekanin sowie kommissarische Präsidentin der Universität Hamburg (vgl. in diesem Heft S. 104).

7. *Prof. Dr. Lothar Zechlin*, u.a. ehemaliger Gründungsrektor der Universität Duisburg-Essen, spricht anschließend zum Thema „Es kommt auch auf Informalität an“. Dazu befasst er sich zunächst mit dem Begriff der Informalität und sieht sie als Verbindung zwischen

Struktur und Person. Er zeichnet die Veränderungen der Hochschulstrukturen und die damit verbundenen geänderten Anforderungen an Führungskräfte nach, und zwar anhand der formalen Governancessstrukturen. Die Universität im Humboldtschen Sinn war durch die Freiheit in akademischen Angelegenheiten determiniert, wobei die Koordination durch den Lehrstuhlinhaber erfolgte, während der Staat die administrativen Rahmen – Finanzen, Organisation und Personal – zur Verfügung stellte. Die Aufgabenwahrnehmung für diesen Bereich erfolgte durch den Kurator bzw. Kanzler. Die nachfolgende Zeit der Gruppenuniversität stand unter dem Zeichen der Verrechtlichung mit Trennung der akademischen von den administrativen Angelegenheiten. Bis schließlich das Zeitalter der autonomen Hochschule anbrach, das mit einem Zuwachs an Entscheidungsbefugnissen sowie einer massiven Stärkung der Leitungsorgane einherging. Damit stellte sich verstärkt die Frage nach der Führung, mit der der Zuordnung der Entscheidungskompetenz („wer“?), der Mitwirkungskompetenz („mit wem“?) sowie der Frage nach der Person in der Struktur,

der Ausübung der Entscheidungsmacht („wie“?). Zechlin stellt Informalität dar als Abwesenheit von Formalität und bezeichnet sie als Kultur der Organisation sowie der Kultur der Führungskraft. Struktur wird nicht nur als formale Randbedingung des Handelns angesehen, sondern als verbindendes Sinnverständnis von Struktur und Handeln. Als entscheidendes Kriterium auch für Führungskräfte sieht Zechlin die Symbiose aus Erfahrung und Theorie im Sinne einer Entscheidung aufgrund eigenen Denkens an.

■ **Dr. Thomas Behrens**, Ministerialdirigent a.D., Abteilungsleiter für Wissenschaft und Forschung, Hochschulen im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern; ehem. Kanzler der Universität Greifswald,  
E-Mail: dr.thomas.behrens@freenet.de

NEUERSCHEINUNG

Lukas Mitterauer, Susan Harris-Huermann & Philipp Pohlenz

## Wie wirken Evaluationen in Hochschulen? – erwünschte und unerwünschte Effekte

Reihe: Qualität – Evaluation – Akkreditierung

Evaluationen haben an Hochschulen im kontinentaleuropäischen Raum seit nunmehr fast 20 Jahren einen festen und in letzter Zeit selten hinterfragten Platz eingenommen. Neben der organisatorischen Verankerung von Evaluierungsstellen bzw. der Schaffung eigener Einrichtungen, die für Evaluationen in Studium, Lehre, Forschung und Verwaltung zuständig sind, hat sich ein breites Spektrum an unterschiedlichen Evaluationsmethoden und Evaluationsverfahren entwickelt. Viel Zeit und Aufwand wird in die Entwicklung und Durchführung von Evaluationsverfahren investiert. Demgegenüber steht wenig gesichertes Wissen über die positiven wie auch die negativen Effekte, die Evaluationen und das auf die Evaluation folgende Follow-Up auf die Organisation Hochschule, ihre Mitarbeiter und die Studierenden ausüben. In diesem Band, welcher aus Beiträgen auf der Frühjahrstagung des AK Hochschulen der DeGEval 2015 hervorgegangen ist, wird den folgenden Fragen nachgegangen:

- In welcher Weise fließen die Evaluationsergebnisse in Planungen und Entscheidungen der Hochschulleitung ein?
- Wie ist die Akzeptanz der Evaluation bei den evaluierten Einrichtungen und Personen? Wird Evaluation als aufgepfropfter Fremdkörper betrachtet, oder gehört sie bereits zum universitären Selbstverständnis?
- Verbessern Evaluationen die Entscheidungen der unterschiedlichen Akteure? Führen sie zu einer Versachlichung der Diskussion?
- Ersetzen Evaluationen eigene Entscheidungen der Leitungsorgane?
- Wird durch Evaluation der Fokus auch auf Bereiche gelegt, die sonst in den Hochschulen nur selten angesprochen werden? (z.B. der gesellschaftlicher Auftrag von Hochschulen)

ISBN 978-3-946017-02-8, Bielefeld 2016, 126 Seiten, 24.80 Euro zzgl. Versand

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



Klaus Anderbrügge



Klaus Anderbrügge

## Rückblick: Das Selbstverständnis des Lebenszeitkanzlers<sup>1</sup>

### 1. Vorbemerkung

#### Rückblick – cui bono?

Organisationsregelungen im Hochschulbereich sind eigentlich immer im Fluss. Seit Anfang der siebziger Jahre war der Kanzler nach Maßgabe der seinerzeit erstmals erlassenen Landeshochschulgesetze in der Nachfolge des Amtes des vormaligen Kurators wie dieser Beamter auf Lebenszeit. Das blieb er auch in den folgenden drei Jahrzehnten. Erst seit ca. 2000 erfolgte seine Ernennung auf Zeit (in der Regel für die Dauer von sechs oder acht Jahren). Die Begründung für diese grundlegende Änderung findet sich exemplarisch im Regierungsentwurf zum nordrhein-westfälischen Hochschulgesetz (HG) vom 14.3.2000: Es sei zu erwarten, dass die Neuregelung die Verwaltungseffizienz an den Hochschulen stärken werde. Sie ermögliche eine flexiblere Besetzung der Position der leitenden Verwaltungsbeamtin oder des leitenden Verwaltungsbeamten. Die periodische Stellenbesetzung trage sowohl dem Ziel, die Leistungsmotivation zu steigern, als auch dem Zweck Rechnung, lebenslange Fehlbesetzungen zu vermeiden. Durch den Vorschlag der Hochschule, die Kanzlerin oder den Kanzler für eine weitere Amtsperiode zu ernennen, könne der Rückhalt in der Hochschule gestärkt werden.<sup>2</sup>

Es trifft zu, dass die im Einklang mit der Entwicklung in den anderen Ländern stehende Einführung von Amtsperioden insbesondere auch die „Zustimmung sowohl von nordrhein-westfälischen als auch .... deutschen Zusammenschlüssen von Hochschulkanzlern“ fand.<sup>3</sup> Die Kanzler der nordrhein-westfälischen Universitäten sahen in dieser Einlassung die Chance, die im Übrigen vergleichsweise starke Rechtsstellung des Kanzlers nach nordrhein-westfälischem Hochschulrecht zu wahren und zu festigen. Doch dieses ebenso zeitgemäß wie zukunftsicher erscheinende Konstrukt hat Risse bekommen. Die Rekrutierung von für das Amt geeigneten Persönlichkeiten erweist sich mitunter als schwierig. Das Amt selbst hat an Attraktivität verloren. Amtsinhaber beklagen den Verlust an Unabhängigkeit, und dies keineswegs primär im Hinblick auf die geringere wirtschaftliche Absicherung nach Ablauf der Amtszeit.

Inzwischen sind von einzelnen Landesgesetzgebern erste Konsequenzen gezogen worden: Mecklenburg-Vorpommern ist zum Lebenszeitkanzler zurückgekehrt<sup>4</sup> – niedrige Besoldung und Ungewissheit einer Wiederwahl sind keine Verlockungen für einen Umzug in Deutschlands

äußersten Nordosten. Bayern hat sich für einen Kanzler/eine Kanzlerin im Beamtenverhältnis auf Probe entschieden. Der Kanzler oder die Kanzlerin kann allerdings jederzeit vom Präsidenten oder der Präsidentin im Benehmen mit dem Hochschulrat und im Einvernehmen mit dem Staatsministerium abberufen werden.<sup>5</sup>

Es lohnt sich also durchaus, auch insofern „losgelöst von rechtlichen Vorgaben über die Dinge nachzudenken“, wie es Hartmut Krüger in seinem immer noch lesenswerten Vortrag über „Die Einheitsverwaltung in verwaltungswissenschaftlicher und in rechtlicher Sicht“<sup>6</sup> bei der Wiener Tagung der „Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Hochschulkanzler“ im Herbst 1993 postuliert hat, und zwar in Bezug auf die auch in diesem Zusammenhang interessierende Kardinalfrage nach der Abgrenzung von Verantwortung und Entscheidungsbefugnis von Rektorat (oder Präsidium) und Kanzler in der Einheitsverwaltung.

#### Betrachteter Zeitraum

Der hier in den Blick genommene Zeitraum deckt sich weitgehend mit der ersten Phase der Entwicklung landesgesetzlich geregelter Leitungsstrukturen zwischen 1970 und den frühen 2000er Jahren.

Man stelle sich den Anfang dieser Entwicklung vor: Mit einem Federstrich des nordrhein-westfälischen Gesetzgebers – an dessen Regelungen sich dieser Beitrag im Wesentlichen orientiert – wurde verfügt, dass die zu Universitätskuratoren ernannten leitenden Verwaltungsbeamten künftig die Aufgaben von Kanzlern wahrzunehmen hatten.<sup>7</sup> Den Titel immerhin durften sie weiterführen.

Der Verfasser hat die damalige Situation an der Universität Münster vor Augen: Kurator Oswald Freiherr von Fürstenberg (63), der es bis dahin in langen Amtsjahren immer nur mit einem auf ein Jahr gewählten Rektor zu

<sup>1</sup> Der Begriff ist als spezifischer Topos zu verstehen. Daher wird in diesem Beitrag weitgehend auf die weibliche Form verzichtet. Gleichwohl bittet der Verfasser, sie je nach Kontext als eingeschlossen anzusehen.

<sup>2</sup> Begründung zu § 44 HG NRW.

<sup>3</sup> Ebd.

<sup>4</sup> § 87 Abs. 2 LHG M-V.

<sup>5</sup> § 23 Abs. 2 BayHSchG.

<sup>6</sup> In: Einheitsverwaltung – Stäbe, Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung, Materialien Nr. 56, Essen 1993, S. 29-47.

<sup>7</sup> § 54 Abs. 4 HSchG NRW 1970.

tun hatte, musste nun „unter der Verantwortung“ des jungen Werner Knopp, der gerade für die Dauer von vier Jahren zum ersten hauptamtlichen Rektor gewählt worden war, als Kanzler „die Geschäfte der Hochschulverwaltung führen“ und war „Sachbearbeiter des Haushalts“.<sup>8</sup> Doch die beiden Beteiligten haben diese Konstellation souverän gemeistert und in ihren jeweils neuen Rollen sehr vertrauensvoll zusammengearbeitet. Erst mit der Verabschiedung des Gesetzes über die wissenschaftlichen Hochschulen (WissHG) von 1979 änderte sich in Nordrhein-Westfalen der nicht nur von den persönlich Betroffenen als despektierlich und auch als sachlich unangemessen empfundene Passus und lautete dann bis zum Erlass des nordrhein-westfälischen Hochschulfreiheitsgesetzes (HFG) von 2007 unverändert: „Als Mitglied des Rektorats leitet der Kanzler die Hochschulverwaltung“. Zugleich war er „Beauftragter für den Haushalt“.<sup>9</sup>

Die betrachtete Phase endete spätestens mit dem großen Paradigmenwechsel der Entstaatlichung und Autonomisierung der Hochschulen. Ihm waren allerdings schon vorher einschneidende Veränderungen der Leitungsstrukturen der Hochschulen vorausgegangen, so namentlich die zunächst fakultative, danach in einigen Ländern auch verbindliche Einführung des Präsidiums mit seiner Orientierung an einem aus der Wirtschaft entlehnten Vorstandsmodell, die sich – wie zuvor schon angedeutet – auch materiell auswirkende Einschränkung der Rechtsstellung des Kanzlers auf Zeit und der partielle Abschied von der Einheit der Verwaltung.

## 2. Der Kanzler als Mitglied des Leitungsorgans

### Rechtsstellung

Die Rechtsstellung des Kanzlers im („alten“) Rektorat ist von Hochschulrechtsexperten je nach Blickrichtung kontrovers gedeutet worden. Davon unbeirrt entwickelte und verfestigte sich das faktische Selbstverständnis der Kanzler dieser Ära. Überliefert ist der legendäre Spruch, der dem ein oder anderen Wortführer unter den Altkanzlern noch Jahrzehnte später in den Mund gelegt wurde: „Es ist mir egal, wer unter mir Rektor ist.“ Ob ein solcher Anflug von Größenwahn je ernsthaft zum Ausdruck gebracht worden oder eher eine boshafte Unterstellung ist, kann dahingestellt bleiben, sicher aber hat es manchenorts Anlass für derartige Sticheleien gegeben. Rechtlich unbestritten bleibt indessen, dass auch der Kanzler alter Prägung nie Organ der Hochschule war. In seinem schon zitierten Wiener Vortrag hat Krüger darauf hingewiesen, dass es nach nordrhein-westfälischem Hochschulrecht keine Beschränkung des Kanzlers auf die selbständige Wahrnehmung der Geschäfte der laufenden Verwaltung gebe.<sup>10</sup> Dies gilt gleichermaßen für alle gesetzlichen Bestimmungen über den Kanzler vom frühen Gesetz über die wissenschaftlichen Hochschulen (WissHG) von 1979 über das Universitätsgesetz (UG) von 1993, das Hochschulgesetz (HG) von 2000 bis zum Hochschulreform-Weiterentwicklungsgesetz (HRGW) von 2004, in denen es jeweils wortgleich heißt: „In Angelegenheiten der Hochschulverwaltung von grundsätzlicher Bedeutung kann das Rektorat entschei-

den; das Nähere regelt die Geschäftsordnung des Rektorats.“<sup>11</sup> Selbst unter den veränderten Rahmenbedingungen des Hochschulfreiheitsgesetzes (HFG) von 2007 findet sich dort im Hinblick auf das Verhältnis von Hochschulverwaltung und Präsidium eine entsprechende Bestimmung.<sup>12</sup>

Danach – so schon Krüger – stehe es im pflichtgemäßen Ermessen des Rektorats, eine grundsätzliche Entscheidung selbst zu treffen oder gerade auch nicht zu treffen. Also könne auch der Kanzler grundsätzliche Entscheidungen treffen, solange das Rektorat nicht beschließe, diese Agenden selbst zu entscheiden.<sup>13</sup> Tatsächlich haben nach Wahrnehmung des Verfassers die Rektorate nordrhein-westfälischer Hochschulen von der ihnen von Gesetzes wegen eingeräumten Kompetenz nur ausnahmsweise Gebrauch gemacht. Zu Recht folgerte Krüger aus der Fassung des Gesetzes, die Rechtsstellung des Kanzlers in Nordrhein-Westfalen sei ungleich stärker ausgestaltet als die seiner Kollegen in den anderen Ländern. In NRW werde die Hochschulverwaltung in Anerkennung der Kompetenz eben dem Verwaltungsfachmann weitgehend überlassen.<sup>14</sup>

Aus dieser Einschätzung, die im Rückblick alle ehemaligen Kollegen des Verfassers aus Nordrhein-Westfalen sofort teilen und ohne falschen Stolz auch auf sich persönlich beziehen würden, erklärt sich das ausgeprägte Selbstwertgefühl der vormaligen Kanzlerunft auch über die Landesgrenzen von NRW hinaus.

### Einheitsverwaltung

Die Kontroverse in der Beurteilung auch schon der früheren Kanzlerrolle wird deutlich, wenn es um die Begründung der Einheitsverwaltung geht, nota bene in der hier beleuchteten Zeit vor einer durchgreifenden Autonomisierung der Hochschulen. Die Einheitsverwaltung sollte mehr sein als die Zusammenführung und einheitliche Verwaltung der Angelegenheiten des akademischen und des staatlichen Bereichs unter einem Dach. Mit ihrer Hilfe sollte, wie Jürgen Heß in seinem unter Kanzlerkollegen durchaus umstrittenen Beitrag zur „Geschichte des Universitätskanzlers im Spannungsfeld zwischen Staatsaufsicht und Hochschulautonomie“<sup>15</sup> zutreffend angemerkt hat, eine institutionelle Verknüpfung der akademischen Selbstverwaltung mit den wirtschaftlichen Verwaltungsangelegenheiten und damit ein homogenes Universitätshandeln erzielt werden.<sup>16</sup>

Der an der Figur des Kurators festzumachende institutionelle Dualismus sei aufgehoben, der Kanzler nunmehr unstreitig ein funktionelles Element der Universität und nicht mehr des Staates. Allerdings sei an die Stelle der in-

<sup>8</sup> § 39 HSChG NRW 1970.

<sup>9</sup> § 47 WissHG NRW 1979.

<sup>10</sup> A.a.O., S. 34.

<sup>11</sup> § 47 Abs. 1 WissHG NRW; § 47 Abs. 1 UG NRW; § 44 Abs. 1 HG NRW; § 44 Abs. 1 HRGW NRW.

<sup>12</sup> § 25 Abs. 2 HFG NRW.

<sup>13</sup> A.a.O., S. 34.

<sup>14</sup> Ebd.

<sup>15</sup> Wissenschaftsrecht Bd. 33 (2000), S. 332-342.

<sup>16</sup> A.a.O., S. 338.

stitutionellen Antinomie ein inhaltlich-materieller Dualismus getreten. Unter dem Dach der Einheitsverwaltung gebe es jetzt zwei verschiedene Aufgabenkreise, die unterschiedlichen Aufsichtskompetenzen zugewiesen seien<sup>17</sup> (der körperschaftlich verfasste akademische unterliegt lediglich der Rechtsaufsicht, der staatlich-behördliche auch der Fachaufsicht des Staates). Der Kanzler erscheine nicht mehr im rechtlichen, aber doch im ideellen Sinne als staatliches Organ, weil er hochschulintern für die zum Staat ressortierenden Wirtschafts- und Personalangelegenheiten eine besondere Verantwortung habe. Der Kanzler sei in der notorischen Auseinandersetzung zwischen Wissenschaft und Staat in eine problematische Maklerrolle geraten, und inhaltlich sei die Trennung in akademische Fragen einerseits und wirtschaftliche Angelegenheiten andererseits reine Fiktion.<sup>18</sup>

Letzterem ist gewiss zuzustimmen, aber dass sich die betroffenen Kanzler mit der Einbindung in ein kollegiales Rektorat wegen der von Heß subtil beschriebenen Janusköpfigkeit der universitären Aufgaben wirklich in einem persönlichen Dilemma gesehen haben, ist doch sehr zu bezweifeln. Krüger hatte die Akzente anders gesetzt und ist damit dem Selbstverständnis der Kanzler jener Generation vermutlich wesentlich näher gekommen. Sie waren ganz überwiegend überzeugte Verfechter der Einheitsverwaltung, waren in ihr sozialisiert und dürften sich – wie der Verfasser – in Krügers positiver Interpretation wiedergefunden haben.

Für wichtiger als alle formalen Kompetenzzuweisungen hielt Krüger die Einbindung des Kanzlers in das Rektoratsstimmrecht. Durch seine gleichberechtigte Mitwirkung im Leitungskollegium der Hochschule könne sich der Kanzler mit dem Rektorat identifizieren, ja, er solle sich generell nach innen und außen als mitverantwortendes Rektoratsmitglied verhalten. Es folgen ein paar kluge Ratschläge an alle Mitglieder des Kollegiums, deren Beherzigung – mit Verlaub – manches persönliche Scheitern von Mitgliedern der Leitungsorgane hätte verhindern können:

*„Das Rektorat, in dem Wissenschaftler und der leitende Verwaltungsbeamte in einem Kollegium das bonum commune der Hochschule befördern soll, muß im System der Einheitsverwaltung als Gremium des Konsenses fungieren, in dem nicht komplexbehaftetes Imponiergehabe, sondern das bessere Argument sich durchsetzen muß. Gerade den Hochschulen steht eine Leitungsspitze gut an, die sich einem konsequenten Verwaltungsstil verpflichtet fühlt. Insofern sollten in kollegialen Leitungsgremien nur solche Mitglieder fungieren, die selbstbewußt und ausgeglichen sind und sich nicht dadurch zu profilieren suchen, daß sie sich wichtiger machen, als sie sind. Eine funktionierende Einheitsverwaltung setzt demnach nicht nur fachliche Kompetenz voraus, sondern auch die Fähigkeit des kollegialen Zusammenwirkens mit anderen Funktionsträgern unter Achtung von fremder fachlicher Kompetenz zum Wohle der Hochschule.“<sup>19</sup>*

Im Rückblick sieht sich der Verfasser mit aller gebotenen Bescheidenheit als jemand, der das Rektorat – von wenigen Ausnahmen abgesehen – im Krügerschen Sinne erlebt, sich dort auch mit seinen Beiträgen zu wissenschaftlichen Problemen und Entscheidungen immer

ernst genommen gefühlt und bei aller Kritik im Einzelnen viel Respekt für die Leistung der Verwaltung erfahren hat, sich aber auch umgekehrt von Vorstellungen der Wissenschaftler im Rektorat zur Erledigung von wirtschaftlichen Verwaltungsangelegenheiten durchaus hat beeinflussen und leiten lassen.

### Aufgabenverteilung

Es gibt Geschäftsordnungen für Rektorate, auch in den Universitäten Dortmund und Münster, in denen der Verfasser als Kanzler tätig war. Er kann sich aber nicht daran erinnern, sie jemals zur Hand genommen zu haben. Soweit die Aufgabenverteilung im Rektorat nicht durch gesetzliche Bestimmungen geregelt war, erfolgte sie nicht unbedingt nach geschriebenen Regeln. Wohl gab und gibt die Denomination der Prorektorate eine gewisse Zuständigkeitsverteilung vor. Seit eh und je stehen dem Rektor über die Aufgaben des Rektorats hinaus von Gesetzes wegen eigenständige Kompetenzen im Bereich des Dienst- und Hausrechts zu. Auch der Kanzler verfügte zumindest in Bayern und in Nordrhein-Westfalen ebenfalls von Gesetzes wegen als Beauftragter für den Haushalt und als Dienstvorgesetzter des nichtwissenschaftlichen Personals über eigenständige, weisungsfreie Aufgabengebiete<sup>20</sup> und war, wie ausgeführt, an Grundsatzentscheidungen des Rektors – nicht des Rektors! – in Angelegenheiten der Hochschulverwaltung nur gebunden, wenn dieses solche ausnahmsweise überhaupt getroffen hat. Zudem hatte der Kanzler den Rektor bei Abwesenheit in allen Rechts- und Verwaltungsangelegenheiten zu vertreten.<sup>21</sup>

Ein Aufgabenbereich von größter Wichtigkeit war in den meisten Rektoraten nach langer Tradition seit Kurators Zeiten dem Kanzler vorbehalten, nämlich das Führen der Berufungs- und Bleibeverhandlungen. Dies belegt übrigens einmal mehr den untrennbaren Zusammenhang zwischen akademischen und wirtschaftlichen Angelegenheiten. Viele Kanzlerkollegen haben die Berufungsverhandlungen für das absolut wichtigste Geschäft ihres gesamten Aufgabenbereichs gehalten. Sie waren sich dessen bewusst, dass hier wie an keiner anderen Stelle für und über die Zukunft der Universität entschieden wird. Dem entsprachen auch die gerade an den Kanzler und die von ihm geleitete Verwaltung gerichteten Erwartungen des Verhandlungspartners und des ihn begleitenden Dekans.

Welches Resümee lässt sich aus diesen Beobachtungen ziehen?

- Es kam nicht auf die exakte Abgrenzung von Zuständigkeiten an, sondern auf die grundsätzliche Bereitschaft aller Beteiligten zur Übernahme geteilter Verantwortung.

<sup>17</sup> Ebd. mit weiterem Nachweis.

<sup>18</sup> A. a. O., S. 339f.

<sup>19</sup> Krüger, a. a. O., S. 35f.

<sup>20</sup> Hartmer, Das Binnenrecht der Hochschule, in: Hartmer/Detmer (Hg.), Hochschulrecht, Kap. IV, Rn. 139.

<sup>21</sup> § 20 Abs. 4 HSchG NRW 1970 bestimmte sogar noch die generelle Vertretung des Rektors durch den Kanzler.



- Schlüssel zum Erfolg des ganzen Kollegiums war die maßvolle wechselseitige Information und Kommunikation und das daraus resultierende, möglichst vorbehaltlose Vertrauen all seiner Mitglieder untereinander.

### 3. Der Kanzler als Chef der Verwaltung

Was das erfolgreiche Zusammenwirken im Rektorat ausmacht, gilt mutatis mutandis auch für das Verhältnis von Kanzler und „seiner“ Verwaltung und für das Funktionieren der Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung.

#### Linien- und Stabsstrukturen

Die Kanzler alten Schlags waren allerdings noch geprägt vom Vertrauen in die selbstverständliche Wirksamkeit der für das Verwaltungshandeln maßgeblichen rechtlichen Bestimmungen und in die unangefochtene Macht von Institutionen und Strukturen. Die klassische Kanzlerauffassung war: Die Mitarbeiter einer Verwaltung begegnen sich nicht allesamt auf Augenhöhe. Es gibt nach wie vor Hierarchie, Linienstrukturen, Vorgesetztenverhältnisse und dienstliche Weisungen. Sie waren seit jeher Grundbedingungen für eine rationale, erfolgreiche Verwaltungsarbeit. Stabsfunktionen liegen prinzipiell quer dazu, bergen Störpotential und sollten auf Referentenpositionen im Umfeld von Rektor und allenfalls Projektlern beschränkt bleiben. Für sich selbst beanspruchte der Kanzler keine Referentenstelle, er hatte ja die ganze Verwaltung und im Vorzimmer eine mit der Hochschule und ihren vielen Akteuren vertraute, erfahrene Sekretärin, mitunter auch zwei. Wohl aber waren die Kanzler in jüngerer Zeit im Interesse einer durchgreifenden Modernisierung und Effektivierung der Hochschulverwaltung durchaus aufgeschlossen für die temporäre Einrichtung einer Projektgruppe, etwa für die hochschulweite Einführung der elektronischen Datenverarbeitung, die Kosten- und Leistungsrechnung u.ä.m.

#### Vorgaben und Spielräume

Schon Anfang der 90er Jahre waren es in Nordrhein-Westfalen gerade einige Kanzler, die sich freiwillig dem Modellversuch „Hochschule und Finanzautonomie“ stellten, der dann zur Mitte des Jahrzehnts auf alle Hochschulen im Land ausgedehnt wurde. Ähnliche Entwicklungen gab es in weiteren Ländern. In ihrer Gesamtheit führten sie in der deutschen Hochschullandschaft in erstaunlich schneller Zeit zu der lange herbeibegesetzten Flexibilisierung der Haushaltsbewirtschaftung und damit auch zur Freisetzung gewaltiger Energien in der Verwaltung, sehr zum Vorteil von Forschung und Lehre. Doch zum Bedauern der Verantwortlichen in den Hochschulen nahm die Flut anderweitiger Ministerialerlasse und Rechtsvorschriften der Länder und des Bundes nicht ab. Rahmenbedingungen und Förderrichtlinien staatlicher Sonderprogramme etwa schränkten bei Kanzler und Verwaltung verbliebene oder neu eröffnete Freiräume und darüber hinaus auch die Gestaltungsmöglichkeiten der akademischen Selbstverwaltung immer wieder ein, und zwar so sehr, dass die als konservativ geltenden Kanzler das ein zwischenzeitliches Ende dieser unseligen Entwicklung markierende nordrhein-westfälische Hochschulfreiheitsgesetz von 2007 ganz überwiegend be-

grüßt und tatsächlich als Befreiung von unnötiger staatlicher Reglementierung empfunden haben.

#### Teamworking

Die Hochschulverwaltung war schon längst nicht mehr die abgehobene Ebene für einsame Beschlüsse obrigkeitlicher Bürokraten, sondern mehr und mehr Spielfeld für ein konstruktives Teamworking des Kanzlers oder der Kanzlerin (ihre Zahl war inzwischen erfreulich gestiegen) mit ihren Dezernenten und Dezernentinnen, denen sie sich nicht weniger verbunden fühlten als den kollegialen Mitgliedern des Rektorats, der Dezernent/innen mit ihren Abteilungsleiter/innen, dieser wiederum mit den Sachgebietsleiter/innen usw.

Das Zusammenwirken im Team war nicht selbstzweckhaft, sondern zielgerichtet im Dienst der Wissenschaft. Dem Verfasser ist noch das selbstbewusste Credo seines ehemaligen Kollegen Ralf Bartz<sup>22</sup> im Ohr: „Wir machen Wissenschaft möglich“ – oder moderner: Wir in der Verwaltung wirken im Interesse der Unternehmensziele. Zu diesem Zweck wurde die alltägliche Kooperation ausgeweitet auf die dezentralen Verwaltungsebenen der Fakultäten, Fachbereiche und Institute. Sie funktionierte immer besser, wenn auch noch nicht perfekt.

#### Information und Kommunikation

In diesem Zusammenhang erscheint es angebracht, einen Blick auf die schon beizeiten stark veränderten Informations- und Kommunikationswege in der Hochschulverwaltung zu werfen. Mit der Einführung der EDV und der sich rasant entwickelnden Informationstechnologie brach die hierarchische Welt von peinlich auf Wissensvorsprung bedachten Informationsträgern und armen Informationsnachfragern in kurzer Zeit zusammen. Es musste nicht einmal der legendäre Flurfunk bemüht werden, um interessante Informationen zu bekommen und in Windeseile zu verbreiten, und dies eben auch in den dezentral untergebrachten Teilen der Verwaltung. Nach anfänglicher Scheu wollten alle teilhaben. Das flachte die hergebrachte Verwaltungshierarchie nachhaltig ab.

Der Kanzler war nicht mehr in der Lage zu verhindern, dass ohne sein Wissen und erst recht ohne seine vorherige Genehmigung etwa die Prorektoren mit allen Ebenen in der Verwaltung munter kommunizierten und Mitarbeiter der Verwaltung unmittelbar in Anspruch nahmen. Mit dem ungeordneten Nebeneinander von formeller und informeller Kommunikation taten sich namentlich ältere Kanzler schwer.

#### Sach- und Sozialkompetenz

Mit wachsender Differenzierung und Diversifizierung der Verwaltungsaufgaben kamen auch inhaltliche Probleme hinzu, die die Sach- und Fachkompetenz der Verwaltung betrafen. Niemand in der Verwaltung konnte noch alles wissen, auch der Kanzler nicht. Er stützte sich neben den Dezernenten für die klassischen Bereiche wie Zentrale Dienste, Personal, Haushalt, Recht, Technik und Bau auch auf die hierfür bestens ausgebildeten Mit-

<sup>22</sup> Gründungskanzler der FernUniversität Hagen 1975-2000.

arbeiter des gehobenen Dienstes, die – zu Recht hoch geachtet – das eigentliche Rückgrat der klassischen Verwaltung bildeten. Doch für die eher wissenschaftsaffinen Aufgaben in den Dezernaten für akademische und studentische Angelegenheiten und für Planung und Controlling mussten akademisch ausgebildete Experten eingestellt werden, die das sorgsam aufgebaute Verwaltungsgefüge aus Laufbahnbeamten und mittleren Angestellten gehörig durcheinander brachten.

Erheblich Reibungsverluste waren schließlich noch durch das Aufeinandertreffen von zentralen Kommissionen des Senats, namentlich derjenigen für Finanz- und Personalangelegenheiten, und den mit gleicher Materie befassten Einheiten in den zuständigen Verwaltungsdezernaten entstanden. Die in aller Regel auf Neutralität bedachte Verwaltung fand sich in harte Verteilungskämpfe um die knappen Ressourcen und mehr in die Rolle des schlichten Vollzugs von Gremienbeschlüssen gedrängt. Ihr blieben kaum noch Gestaltungsspielräume und häufig nicht einmal mehr die Bewirtschaftung einer haushaltsrechtlich gebotenen zentralen Mittelreserve.

Hier war nun die besondere Sozialkompetenz des Kanzlers gefragt, als Moderator, Mahner und notfalls auch kämpferischer Widerpart. Er musste in letzter Konsequenz den mühsamen Weg gehen, das Rektorat und mitunter auch den Auftrag gebenden Senat von der Notwendigkeit der Korrektur eines Kommissionsvorschlags zu überzeugen.

#### Kontinuität

Gerade in diesen von Interessengegensätzen geprägten Zusammenhängen konnten sich die lange Amtserfahrung des Kanzlers, sein geschärftes Problembewusstsein und seine bei kaum jemand sonst so umfassend vorhandene Personen- und Institutionenkenntnis als Vorteil erweisen. Der Lebenszeitkanzler war in vielen Hochschulen der Garant für die notwendige Kontinuität im Wechselspiel von Gremien und Administration – jedenfalls, wenn er sich nachhaltig durchzusetzen verstand.

#### 4. Der Kanzler als der Beauftragte für den Haushalt

Bei der Bewirtschaftung der Haushaltsmittel war der Kanzler – wie schon angesprochen – zumindest in Bayern und in Nordrhein-Westfalen nicht an Weisungen der Hochschulleitung gebunden und unterlag nur der staatlichen Fachaufsicht. Insofern verkörperte der Kanzler exemplarisch den entscheidenden Einfluss des Staates auf den Umgang mit den der Hochschule zugewiesenen Haushaltsmitteln. Der Kanzler war in rechtlich hervorgehobener Funktion zuständig für die Haushaltsaufstellung (Aufbereitung der Unterlagen für die Finanzplanung und die Haushaltsvoranschläge) und Haushaltsausführung (Mittelbewirtschaftung). Gleichwohl war er verwiesen auf das Zusammenwirken mit den für die Beschlussfassung über den Haushalt zuständigen Organen innerhalb und außerhalb der Hochschule.<sup>23</sup>

Nun gibt es hier jedoch eine Besonderheit: In seiner Eigenschaft als Beauftragter für den Haushalt konnte der Kanzler haushaltsrelevanten Entscheidungen des Rekto-

rats mit aufschiebender Wirkung widersprechen.<sup>24</sup> Dies gilt unter den veränderten Rahmenbedingungen auch heute noch.<sup>25</sup> Allerdings ist dieses Widerspruchsrecht damals wie heute nur höchst selten praktiziert worden. Gleichwohl bedeutete es für das Selbstbewusstsein der Kanzler viel, erforderlichenfalls auf das Widerspruchsrecht zurückgreifen zu können.

Die Frage einer denkbaren Inkompatibilität zwischen der Einbindung des Kanzlers in das Kollegialorgan und seiner davon partiell ausgenommenen Rechtsstellung in den Haushaltsangelegenheiten wurde streitig diskutiert. Ipsen hielt dagegen und wies auf die Parallele zum rechtlichen Status des Finanzministers im Regierungskollegium hin. Zwischen der auch ihm zustehenden Widerspruchsbefugnis einerseits und seiner Einbindung in Kabinettsbeschlüsse andererseits sei bisher verfassungsrechtlich kein Widerspruch gesehen worden.<sup>26</sup>

#### 5. Der Kanzler als Dienstvorgesetzter des nichtwissenschaftlichen Personals

Auch in seiner Funktion als Dienstvorgesetzter des nichtwissenschaftlichen Personals<sup>27</sup> war der Kanzler (wenn auch nicht in allen Ländern) nicht an Weisungen des kollegialen Leitungsorgans gebunden, nahm also eigenständig Dienstherrn- und Arbeitgeberfunktion wahr und war (und ist) damit nach Maßgabe des Personalvertretungsrechts Partner des Personalrats. Die anderen Mitglieder des Leitungsorgans sind ohnehin froh, mit diesem vielfach als lästig empfundenen Bereich nichts zu tun zu haben, und der Rektor ist mit „seinem“ Wissenschaftlerpersonalrat hinreichend beschäftigt.

Schon die Kanzler der mittleren Generation sahen die Herausforderung des Dienstvorgesetzten vor allem darin, neue Akzente in der Personalentwicklung sowie Fort- und Weiterbildung der anvertrauten Mitarbeiter primär in der zentralen, aber auch in der dezentralen Verwaltung zu setzen. Sie waren angetrieben von der Erkenntnis der Notwendigkeit sorgfältiger Rekrutierung von Nachwuchskräften, einer spezifischen Ausbildung der Mitarbeiter für Aufgaben in der Hochschulverwaltung (vergleichbar der längst selbstverständlichen für Mitarbeiter in der Finanz-, Justiz- oder Kommunalverwaltung), zumindest aber der internen und hochschulübergreifenden Fort- und Weiterbildung zwecks Anpassung an die quantitativ wie qualitativ erheblich gestiegenen Anforderungen der Hochschulverwaltungsaufgaben, sowie schließlich individuell zugeschnittener Angebote für Qualifizierung und Karriereplanung.

Der Sprecherkreis der Universitätskanzler auf Bundesebene richtete schon in den 70er Jahren die Arbeitsgruppe Fortbildung ein, die seither in weit über 100 na-

<sup>23</sup> Dazu eingehend Ipsen, K. (1993): Das Rektorat/Präsidium als Kollegialorgan – geeignetes Instrument zur Realisierung der Einheitsverwaltung? In: Einheitsverwaltung – Stäbe, Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung, Materialien Nr. 56, Essen, S. 11-28 (19f.).

<sup>24</sup> § 44 Abs. 2 HG NRW 2000.

<sup>25</sup> § 17 Abs. 2 HG NRW 2014.

<sup>26</sup> A.a.O., S. 20.

<sup>27</sup> In NRW z.B. gemäß § 64 HG NRW 2000.



tionalen und internationalen Tagungen ein anspruchsvolles Fortbildungsprogramm für den Leitungsnachwuchs in der Wissenschaftsverwaltung angeboten und zur Publizierung von dessen Ergebnissen eine im Bereich der Wissenschaftsinstitutionen und -organisationen viel beachtete Schriftenreihe herausgegeben hat. Ergänzend zu diesen Aktivitäten haben einige Universitätskanzler vor gut 20 Jahren den Verein zur Förderung des deutschen und internationalen Wissenschaftsrechts gegründet, der seinerseits spezifisch wissenschaftsrechtliche Tagungen anbietet, wie etwa zuletzt die Essener Tagung zum Thema „Mitglieder von Hochschulleitungen zwischen Erfolg und Scheitern“<sup>28</sup>, in deren Rahmen der vorliegende Beitrag vorgetragen worden ist.

## 6. Der Kanzler in der Unternehmerverantwortung

Im Zuge der zunehmenden Bedeutung und rechtlichen Normierung von Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit und Umweltschutz auch für öffentliche Einrichtungen wurden die Kanzler von einer Welle neuartiger Aufgaben und Vorschriften überrollt und überdies plötzlich konfrontiert mit der ihnen nach den einschlägigen Gesetzen persönlich zufallenden Unternehmerverantwortung. Die Betroffenen waren nur punktuell vorbereitet, blieben auch ohne jede Unterstützung aus den ebenfalls völlig unvorbereiteten Wissenschaftsministerien und zunächst auch noch nahezu bar jeglicher zweckdienlicher Haushaltsmittel. Rektoren und Rektorate hielten sich vornehm zurück.

Hauptgefährdungsbereiche waren die naturwissenschaftlichen Labore und Gefahrstofflager, die ingenieurwissenschaftlichen Versuchs- und Montagehallen und die betriebstechnischen Einrichtungen. Gewerbeaufsichtsämter und Umweltschutzbehörden stellten dort reihenweise erhebliche Mängel, bisweilen sogar grobe Missstände fest, sprachen für den Fall nicht sofortiger Beseitigung persönliche Strafandrohungen aus und überzogen einige Kanzlerkollegen mit rechtskräftig gewordenen Bußgeldbescheiden.

Nachhaltige Abhilfe konnte nur durch den sofortigen und zügigen Auf- und Ausbau der erforderlichen Verwaltungseinheiten für Arbeits-, Unfall- und Umweltschutz und die Schaffung von Stellen (i.d.R. aus dem vorhandenen Bestand) für dem Kanzler unmittelbar unterstellte Sicherheitsbeauftragte sowie durch rechtswirksame Delegation der Unternehmerverantwortung auf Institutsdirektoren, Labor- und Werkstattleiter etc. erreicht werden.

## 7. Einstellung zu/auf Reorganisationsbestrebungen

Wer in der Leitungsverantwortung einer ordentlich verfassten und als leistungsfähig geltenden Institution steht, muss schon hohen Leidensdruck verspüren, bevor er von sich aus nach Reorganisation ruft. Wenn das andere tun, reagiert so mancher mit Unmut, auch verstecktem oder offenem Widerstand. War denn nicht alles richtig, was mit Sachverstand, Engagement und hoher Kooperationsbereitschaft für die Hochschule ge-

leistet und erreicht worden ist? Steht sie denn etwa nicht gut da?

Dies waren nach Erinnerung des Verfassers auch die spontanen Reaktionen im Kollegenkreis, als zu Beginn der 90er Jahre von Seiten der Politik erste Vorstellungen zur Professionalisierung des Hochschulmanagements an die Hochschulen herangetragen wurden. Die österreichische Hochschulorganisationsexpertin Ada Pellert konstatierte eine persönliche Verunsicherung bei den Adressaten dieser Reorganisationsbestrebungen in den Hochschulleitungen. Alte Fähigkeiten schienen entwertet und neue mussten erst aufgebaut werden.<sup>29</sup> Ministerien vergaben Gutachtenaufträge an Unternehmensberatungen zwecks Messung und Steigerung der Leistungsfähigkeit von Hochschulverwaltungen, allerdings auch mit dem Ziel, ja sogar mit der sicheren Erwartung, als nicht mehr benötigt beurteilte Stellen einsparen zu können. Der erste Schreck darüber währte nicht lange. Ein paar mutige Kanzler nordrhein-westfälischer Hochschulen sahen die sich hier bietende Chance zur Reorganisation, sprachen nach kurzer verwaltungs- und rektoratsinterner Beratung im Ministerium vor und erklärten die Bereitschaft, sich einer solchen Untersuchung zu stellen. Der Aufwand auf beiden Seiten, der untersuchenden und der untersuchten, war enorm, die nach Wochen harter Arbeit gewonnenen Ergebnisse waren außerordentlich positiv. Die beteiligten Hochschulen profitierten insgesamt von den erstaunlich maßvollen Änderungsvorschlägen der Gutachter, und die Verwaltung gewann an Ansehen.

Innerhalb kurzer Zeit kamen in nahezu allen Hochschulen Reformprojekte in Gang. Jetzt waren es häufig sogar die Kanzler, die den Anstoß dazu gaben. Die Bemühungen reichten von der punktuellen Aufgabenkritik über kontinuierliche Verbesserungsprozesse bis hin zur Ausgestaltung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems<sup>30</sup> und zu der flächendeckenden Einführung des New Public Management. Nicht alle Anstrengungen haben zu nachhaltiger Effizienz geführt, Verlierer der damaligen Entwicklung aber waren nur die, die gar keine Anstrengungen unternommen haben.

## 8. Karriereperspektiven gestern und heute

Der Abschied von der Figur des Lebenszeitkanzlers ist Eingangs schon angesprochen worden. Er macht weit mehr als etwa der fast zeitgleiche Abschied vom Modell des Prädikatsjuristenkanzlers den entscheidenden Funktionsunterschied aus. Damit haben sich die Perspektiven für die persönlichen Lebensentwürfe der Betroffenen verschoben. Zudem hat durch den durchgängig zu beobachtenden Verlust an Macht und Unabhängigkeit das Amt an Attraktivität verloren. Die Besoldung stellt kaum

<sup>28</sup> Tagung vom 14. und 15.04.2016 in der Universität Duisburg-Essen.

<sup>29</sup> Pellert, A. (1999): Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Wien, S. 159.

<sup>30</sup> Vgl. dazu den Beitrag des Verfassers, Perspektiven für die Entwicklung der Universitätsverwaltung (2000). In: Brücken bauen und begehen, Festschrift für Knut Ipsen. München, S. 419-430 (427ff.).

noch einen Anreiz dar. Sie war auch früher nicht üppig, fand aber eine Kompensation durch das hohe Ansehen, das Amt und Amtsinhaber innerhalb und außerhalb der Hochschule genossen. Der Rang des Kanzlers reichte aus, um – wie Krüger Otto Bachof zitiert – Verhandlungen auf hoher und höchster Ebene zu führen, mit Abteilungsleitern, Staatssekretären, Ministern, ja bisweilen sogar mit dem Regierungschef, mit Parlamentariern und dem ganzen Umfeld der Universität in Kommune, Wirtschaft und Gesellschaft.<sup>31</sup> Heute nennt man das Augenhöhe.

Der nüchterne Befund, dass vieles von der vielleicht allzu verklärten Vergangenheit verloren gegangen ist, hat Konsequenzen: Die Position des Kanzlers ist nicht länger das selbstverständliche Karriereziel ambitionierter Mitglieder des akademisch ausgebildeten Nachwuchses in der Wissenschaftsverwaltung. Wechsel von Amtsinhabern ins Ministerium, zu Wissenschaftsorganisationen oder auch in ganz neue Verantwortungsbereiche hat es immer schon gegeben, doch die in jüngster Zeit zu beobachtende rasche Fluktuation gibt zu denken, und zwar gleichermaßen für die Zunft der Kanzlerinnen und Kanzler wie für die betroffenen Hochschulen.

## 9. Eine Schlussbemerkung: Glanz des Gipfels oder Sturz in den Abgrund?

Als begeistertem Bergwanderer ist dem Verfasser das Glücksgefühl vertraut, das man bei einer Gipfelbesteigung erlebt. Aber das Glück des Erfolgs lässt sich nicht

anhalten. Man weiß, hier kann man nicht verharren. Und der schmale Grat, auf dem man auf- und später wieder absteigt, birgt immer auch die Gefahr des Absturzes. Vorsicht ist also angebracht und Absicherung. Doch wie oft stellen sich diese extremen Situationen der Bewährung überhaupt ein? Eigentlich nur an wenigen besonderen, den herausgehobenen Tagen des Jahres. Für den weit größeren Rest der ganz normalen Werktage bleiben die Mühen der Ebenen.

<sup>31</sup> Krüger, a.a.O., S. 41f. mit weiteren triftigen Argumenten für eine Anhebung der Kanzlerbesoldung.

■ **Dr. jur. Klaus Anderbrügge**, Honorarprofessor der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster, Ehrenprofessor der Akademischen Rechtsuniversität Moskau, Ehrendoktor der Staatsuniversität Rostow am Don, Kanzler der Universität Münster a.D., E-Mail: kander@westfalen-initiative.de

Reihe: Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen

## Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (Hg.) Kreativ, Innovativ, Motivierend – Lehrkonzepte in der Praxis Der Instructional Development Award (IDA) der Universität Freiburg

Für Entwicklungen in der universitären Lehre sind unter anderem neue didaktische Konzepte, zielgruppenspezifische Angebote und organisatorische Veränderungen in Prüfungs- und Verwaltungsabläufen als Stellschrauben zu verstehen. Wie die Potentiale für Entwicklung der Qualität von Studium und Lehre an der Universität Freiburg genutzt werden können, zeigen die durch den Lehrentwicklungspreis Instructional Development Award (IDA) realisierten Projekte. Dieses Buch zeigt anschaulich, wie unterschiedliche Fächerkulturen spezifischen Herausforderungen begegnen und versteht sich als Impulsgeber für weiteren Transfer von Innovationen in Studium und Lehre.

ISBN 978-3-946017-01-1, Bielefeld 2016,  
155 Seiten, 26.95 Euro zzgl. Versand



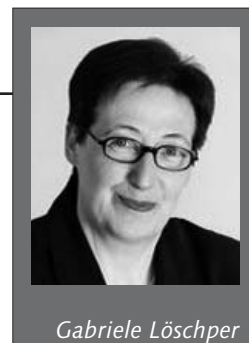
Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag –  
auch im Versandbuchhandel (aber z.B. nicht bei Amazon).

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

Gabriele Löscher

## Es kommt auch auf die Personen an

Vortrag bei der Tagung des Vereins zur Förderung des deutschen und internationalen Wissenschaftsrechts „Mitglieder von Hochschulleitungen zwischen Erfolg und Scheitern“ am 15. April 2016 in Essen



Gabriele Löscher

Foto: UHH/Dichant

### Vorbemerkungen

Einleitend möchte ich betonen, dass mein Beitrag nicht auf eigener wissenschaftlicher, sozialpsychologischer Forschung zum Thema beruht. Eingeflossen sind zahlreiche Befunde aus der Hochschulforschungsliteratur, aber auch eigene Erfahrungen. Daher ist mir der Hinweis besonders wichtig, dass „Ähnlichkeiten mit lebenden oder verstorbenen Personen rein zufällig“ wären.

### Strukturen und Verhalten bzw. Interaktionen

Wie Sie dem Titel entnommen haben, kann und möchte ich ein klares Statement formulieren. Für mich steht außer Frage, dass es auch auf die Personen ankommt und dass Strukturen (wie Hochschulgesetze, die Gliederung einer Einrichtung etc.) nie ganz das konkrete Verhalten der einzelnen Akteurinnen und Akteure und ebenso wenig völlig die Interaktionen zwischen Akteurinnen und Akteuren determinieren.

Zum Beispiel haben trotz gleichen Hochschulgesetzes an der Universität Hamburg aufeinander folgende Kanzler oder Präsidenten spürbar sehr unterschiedlich agiert. Und umgekehrt blieben trotz veränderter rechtlicher Rahmenbedingungen die Verhaltensmuster ein- und derselben Leitungsperson recht ähnlich.

In den Sozialwissenschaften ist das Verhältnis von Struktur und Aktion bzw. Interaktion ein sehr breites und viel diskutiertes Thema. Auf die entsprechenden Diskurse und Theorieansätze zur Bestimmung dieser Relation kann ich hier aus Platzgründen nicht näher eingehen. Festzuhalten ist, dass beispielsweise Normen nicht alle Situationen regeln bzw. regeln können. Normen sind abstrakt und müssen auf eine konkrete Konstellation bezogen und in den gegebenen Umständen angewandt werden.

Dabei wirkt eine Sachlage nicht einfach auf uns ein, sondern wir interpretieren Situationen, Taten, Vorgänge etc. Ebenso deuten wir auch unsere eigenen Empfindungen. Ein Herzklopfen bei einem Vortrag vor einem erlauchten Publikum kann sich die Rednerin bzw. der Redner als Lampenfieber erklären oder aber als Folge von zu viel Kaffee beim Frühstück oder eines Sprints auf der Treppe, um pünktlich im Vortragsraum zu sein.

Personen definieren ihre Situationen und rahmen sie. Das berühmte 'Thomas Theorem' besagt: „When people

define situations as real they become real in their consequences“ (Thomas/Thomas 1928, S. 572). Diesen wichtigen Punkt werde ich später wieder aufgreifen.

### Veränderte Aufgaben von Hochschulleitungen und in der Hochschuladministration

Als gemeinsamen Ausgangspunkt für unser Thema des Erfolgs bzw. des Scheiterns von Hochschulleitungen kann ich die Beobachtung voraussetzen, dass sich die Aufgaben von Hochschulleitungen stark verändert haben. Gleiches gilt für die „Schnittstelle“ zwischen Wissenschaft und Administration.

Was wissen wir aus der Hochschulforschung über die Merkmale von Hochschulleitungen?

Empirisch ist anhand der großen Befragung von Blümel/Kloke/Krücken (2010) von über 150 Kanzlerinnen und Kanzlern zunächst feststellbar, dass der fachliche Hintergrund der Amtsinhaberinnen bzw. Amtsinhaber ein anderer geworden ist. Zunehmend sind in den letzten Jahren mehr Wirtschaftswissenschaftlerinnen und Wirtschaftswissenschaftler ins Amt gekommen. Zwar hatten 2010 über 50% der befragten amtierenden Kanzlerinnen und Kanzler ein rechtswissenschaftliches Studium absolviert, aber bei jünger im Amt befindlichen Personen (bis 4 Jahre) stammt ein deutlich höherer Anteil aus anderen Fächern, allein 37% aus den Wirtschaftswissenschaften. Auch auf anderen Ebenen des Hochschulmanagements finden sich nicht mehr hauptsächlich (Verwaltungs-)Juristinnen und Juristen, sondern Absolventinnen und Absolventen aus einer breiten Palette von Fächern (Krücken/Blümel/Kloke 2010, S. 238).

Ein verändertes Aufgabenspektrum des Hochschulmanagements und ein zunehmend unterschiedlicher fachlicher Hintergrund der Akteurinnen und Akteure bedeuten erhöhte Anforderungen an die Kommunikation in der Universität. Die Kanzlerin oder der Kanzler und die weiteren Mitglieder der Verwaltung verfügen nicht mehr über eine gemeinsame Wissensbasis. Diese gemeinsame Wissensbasis gab es vielleicht nie sonderlich ausgeprägt. Zu vermuten ist aber, dass in früheren Zeiten mit überwiegend Juristinnen und Juristen in der Hochschulverwaltung zumindest die Schnittmengen des fachlichen Wissens größer waren. Heutige Kanzlerinnen und Kanzler – unabhängig davon, ob sie oder er selbst Juristin

oder Betriebswirt ist – arbeiten mit fachlichen Expertinnen und Experten, die einen zunehmend heterogenen fachlichen Hintergrund haben, für Studium und Lehre, Forschung, Qualitätsmanagement etc. zusammen. Es liegt auf der Hand, dass dies erhöhte Anforderungen an die Art und den Umfang des Austauschs, an das Herstellen eines gegenseitigen Verständnisses, an das „Übersetzungsvermögen“ von unterschiedlichen Fachbegriffen, Diskursen und Denkstilen stellt.

Als Anforderungen an Hochschulmanagerinnen und -manager nennen die Befragten in der Studie von Krücken/Blümel/Kloke (2010, S. 238f.) entsprechend „Anpassungsfähigkeit und Sensibilität der Mitarbeiter ...“ sowie als wichtige Kompetenzen „Teamfähigkeit, Verhandlungs- und Beratungsgeschick“.

Festhalten möchte ich vor diesem Hintergrund, dass die Art und Weise, wie die Hochschulleitung – hier insbesondere Kanzlerinnen und Kanzler, aber ebenso Vizepräsidenten und Präsidentinnen<sup>1</sup> – mit anderen kommuniziert und interagiert, in den Vordergrund der Betrachtung rückt, wenn wir uns mit der Frage des Scheiterns und des Erfolgs angesichts aktueller Erwartungen und Aufgaben der Hochschulleitungen befassen.

### Auf was kommt es bei den Personen (Präsidenten etc.) an?

Es sind mir nicht viel Literatur oder gar empirische Studien zu den erfolgreiche Hochschulleitungen kennzeichnenden Merkmalen bekannt.

#### Vorerfahrung und Nähe zu Universität

In den wenigen aktuellen Studien zu mitzubringenden Kompetenzen und Fertigkeiten von Personen, die zur Kanzlerin bzw. zum Präsidenten gewählt werden wollen bzw. sollen, ist häufig die Rede von spezifischen Vorerfahrungen, wie vor allem der „intimen“ Kenntnis des Wissenschaftssystems.

Außer „Führungskompetenzen“ nennen die von Blümel/Kloke/Krücken (2010, S. 19f.) befragten Kanzlerinnen und Kanzler „Berufserfahrung in Organisationen des Wissenschaftssystems“ als Qualifikation mit „sehr hoher Bedeutung“ für das Amt.

Auch in der Studie von Bielecki (2015), die Interviews mit 15 (intern oder extern rekrutierten) Präsidentinnen und Präsidenten geführt hat, heben die Befragten hinsichtlich erforderlicher Merkmale und Vorerfahrungen (S. 110ff.) „Führungserfahrung“ hervor und betonen zudem, dass Präsidentinnen und Präsidenten „hervorragende Wissenschaftler“ sein (S. 116, Fußnote 56) und ein „gutes Verständnis für Befindlichkeiten in der Universität“ haben (S. 116, Fußnote 57) müssen.

Auch Kleimann (2016) hat in seiner Studie (Interviews mit ca. 30 Präsidentinnen und Präsidenten) wichtige Vorerfahrungen und Merkmale gesammelt, die aus der Sicht der Befragten für die Eignung als Präsidentin und Präsident relevant sind. Kleimann fasst diese notwendigen Vorerfahrungen mit einem Begriff von Meuser/Nagel (1991) sehr anschaulich als „Betriebswissen“ zusammen (Kleimann 2016, S. 404), das nur durch „erfahrungsdichtes Verstricktsein in die universitären Prozesse ... ausgebildet“ werden kann (Kleimann 2016,

S. 406) – ein „Betriebswissen“ also, das nur durch persönliche Erfahrung zustande kommen kann, nämlich aus der persönlichen Erfahrung als Wissenschaftlerin bzw. Professor und ebenso als Mitglied in der akademischen Selbstverwaltung (möglichst mit Leitungserfahrungen) resultiert.

Auch die Befragten von Kleimann (2016, S. 411f.) nennen wissenschaftliches Renommee und wissenschaftliche Kompetenz als wichtige Voraussetzungen für die Akzeptanz als Präsidentin und Präsident.

Auf den ersten Blick scheint es verblüffend, dass Leistungen und „Standing“ in einem spezifischen wissenschaftlichen Fach als wichtige Voraussetzungen genannt werden und nicht die für die Tätigkeit als Präsidentin bzw. Präsident erforderlichen Erfahrungen oder Fertigkeiten, also beispielsweise in der Steuerung oder bei Entscheidungsprozessen. Offenbar werden Leistungen in einem früheren Beruf – dem der Wissenschaftlerin, des Forschers und Lehrers – von den Befragten als wichtige Eingangsbedingung für eine erfolgreiche Ausübung des neuen Berufs – dem der Präsidentin oder des Präsidenten, also Managerin oder Manager o.ä. – angesehen.

Es geht mir nicht darum in Abrede zu stellen, dass eine gute Kenntnis, wie Universitäten wirklich „ticken“, und das eigene wissenschaftliches „Standing“ wichtig für eine erfolgreiche Tätigkeit als Präsidentin oder Präsident sind. Auch meine Erfahrung ist, dass man das „Biotop“ Universität sehr gut kennen – und meines Erachtens sogar lieben – muss, um in dieser spezifischen Einrichtung als Leitungsperson im Präsidium (oder im Dekanat) erfolgreich und zufrieden tätig sein zu können. Hervorheben möchte ich vielmehr, was die aufgeführten Aussagen der Befragten aus den beiden empirischen Studien von Bielecki (2015) und Kleimann (2016) für das Verständnis von Professionalität bedeuten.

Blümel/Kloke/Krücken (2011, S. 119) weisen darauf hin, dass für die Profession der Hochschulleitung bzw. der neuen Hochschulmanagerinnen und Hochschulmanager die typischen Merkmale einer Profession (noch?) fehlen, etwa eine spezifische Ausbildung und eine gemeinsame Wissensbasis. Professionalität sei dabei als „Darstellungsproblem“ zu verstehen. Professionalität sei nämlich, so Blümel/Kloke/Krücken (2011, S. 118 mit einem Zitat von Pfadenhauer 2003, S. 207), ein Anspruch, den die Hochschulmanagerinnen oder Hochschulmanager für sich erheben und für dessen Anerkennung sie in Interaktion und Kommunikation werben müssen.

Dies verweist erneut darauf, dass auf der Suche nach Indizien dafür, welche Muster über Erfolg oder Scheitern von Hochschulleitungen entscheiden, Interaktions- und Kommunikationsvorgänge betrachtet werden müssen. Es geht um konkrete Prozesse zwischen der Leitung und ihren Gegenübern, in denen täglich Kompetenz etabliert, also dargestellt und wahrgenommen werden muss, es geht um in Interaktionen immer wieder zu etablierendes Vertrauen, „Standing“ und Professionalität.

<sup>1</sup> Wenn hier der Begriff Präsidentinnen oder Präsidenten bzw. Vizepräsidentinnen oder -präsidenten verwendet wird, sind damit auch Rektorinnen oder Rektoren bzw. Vizerektorinnen oder -rektoren gemeint.



Ein Grund für das Erfordernis des kontinuierlichen Werbens um Akzeptanz der eigenen Professionalität als Leitungsperson, insbesondere als Präsidentin oder Präsident, könnte aber auch darin bestehen, dass die Profession der Professorinnen und Professoren wissenschaftliche Leistungen als einzig legitime „Eintrittskarte“ in den akademischen Bereich – inklusive dessen Leitungsebene – sieht, festgemacht vor allem an der Berufung. Ob das bei der weiteren Entwicklung des Hochschulsystems und der hohen Komplexität der Hochschulsteuerung und der differenzierten Leitungsaufgaben zukünftig so bleiben wird, bleibt abzuwarten.

### Persönlichkeitseigenschaften

Die meisten Leserinnen und Leser kennen die Merkmaliste, die vom DHV im jährlichen Ranking der besten Rektorinnen und Rektoren zugrunde gelegt wird. Diese Merkmaliste (vgl. z.B. DHV 2016 – Abbildung 1) enthält eine breite Palette von Eigenschaften, die erfolgreichen Rektorinnen und Rektoren zugeschrieben wird. Die Liste reicht von „Führungskompetenz“ bis „Verhandlungsgeschick“, von „Fairness“ bis „visionäre Kraft“.

Eine ältere empirische Studie (Hammons/Keller 1990) untergliedert die geeignete Community-College-Präsidentinnen und Präsidenten kennzeichnenden Eigenschaften in die Kategorien „Leadership“, „Group Related“ und „Personal Characteristics“ (vgl. Abbildung 1). Auch hier findet sich ein breites Spektrum von Merkmalen bzw. fachlicher, kognitiver und interaktiver Fertigkeiten.

In der schon erwähnten Studie von Bielecki (2015, S. 117, Fußnoten 58 und 59) nennen die interviewten Präsidentinnen und Präsidenten als wichtige Eigenschaften einer Amtsinhaberin bzw. eines Amtsinhabers „integrative Persönlichkeit“ und den „Hang zur Auseinandersetzung mit politischen Rahmenbedingungen“ (vgl. Abbildung 1).

Eine ganze Reihe von Persönlichkeitseigenschaften schildern auch die von Kleimann Interviewten als „förderlich oder erforderlich“ (Kleimann 2016, S. 421) für die Amtsführung als Präsidentin oder Präsident (vgl. Abbildung 1). Der Autor ordnet diese in kognitive Kompetenzen, Sozial- und Selbstkompetenzen (Kleimann 2016, S. 423f.).

Ohne im Detail auf die verschiedenen Listen eingehen zu wollen, lässt sich bei einem Vergleich der genannten Aufzählungen feststellen, dass wir eine große Palette an Persönlichkeitseigenschaften oder Merkmalen vorfinden, die als „amtsförderlich“ angesehen oder erfolgreichen Präsidentinnen und Präsidenten zugeschrieben werden. Dabei klingt keine der genannten Eigenschaften oder Kompetenzen unplausibel und sind viele Merkmale unmittelbar als notwendige Bedingung für eine erfolgreiche Hochschulleitung zu erkennen. Umgekehrt handelt es sich bei vielen der genannten Merkmale um wohl nur schwer miteinander vereinbare Eigenschaften oder Verhaltensmuster. Zudem dürfte vermutlich kaum ein (erfolgreicher) Präsident über alle diese Eigenschaften verfügen oder eine (erfolgreiche) Präsidentin alle diese Kompetenzen auf sich vereinigen. Viele der aufgelisteten Fertigkeiten oder Persönlichkeitseigenschaften sind zudem wenig spezifisch für die konkreten Anforderungen an das Leitungspersonal in der *Akademia*. Schließlich ist nicht unbedingt klar, ob die einzelnen genannten Merkmale

jeweils eine Persönlichkeitseigenschaft oder doch eher eine Kompetenz darstellen, also etwas, das verschiedene Persönlichkeiten als Kompetenz haben bzw. erwerben können, aber sich trotzdem sehr unterschiedlich und persönlichkeitsstypisch verhalten und diese Kompetenzen ganz verschieden zur Geltung bringen.

„Es wäre ein leichtes, in der Aufzählung der löblichen Tugenden fortzufahren“ – mit diesem schönen Zitat von Morkel (1995, S. 66) kommentiert Kleimann (2016, S. 421), dass die Aufzählung „amtsförderlicher“ Eigenschaften unabschließbar ist.

Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus der Fülle der aufgezählten Persönlichkeitseigenschaften und dem offenen noch beliebig weiter ergänzbaren Katalog der Merkmale erfolgreicher Präsidentinnen und Präsidenten ziehen und wie sollen wir damit umgehen?

### Persönliche Favoriten wichtiger Eigenschaften

Zunächst möchte ich dem aus der Literatur zusammengestellten „Bauchladen“ der amtsförderlichen Merkmale fünf aus meiner Sicht wichtige Eigenschaften von erfolgreichen Hochschulleiterinnen und Hochschulleitern hinzufügen (vgl. Abbildung 2):

- Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion,
- Fähigkeit zum Perspektivenwechsel,
- Bescheidenheit/„Demut“,
- Innere Gelassenheit,
- Humor/Fähigkeit zur Selbstironie.

Humor und die Fähigkeit, sich selbst nicht zu wichtig zu nehmen, werden übrigens auch von Dicke (2015) als wichtige Merkmale für die Hochschulleitung bzw. Hochschulpolitiker genannt.

### Eher schädliche Merkmale

Zudem ist es vielleicht – statt nach einer Liste erfolgsförderlicher Eigenschaften bei Präsidentinnen und Präsidenten zu suchen – sinnvoller, einige wenige wichtige Punkte zu benennen, die einer erfolgreichen Präsidentin und einem erfolgreichen Präsidenten fremd sind.

Aus meiner Sicht gehören auf diese Liste „erfolgsgefährdender“ Merkmale vor allem (vgl. Abbildung 2):

- sich selbst ein Denkmal setzen zu wollen,
- die Unfähigkeit, mit Kritik umzugehen,
- Hybris: das Überschätzen der eigenen Größe und Kompetenz bzw. das Herabblicken auf andere,
- das „Schwarzer-Peter“-Spielen: einen Erfolg der eigenen Kompetenz zu attribuieren, während ein Misserfolg der Inkompetenz bzw. dem Versagen anderer zugeschrieben wird,
- nicht verstehen bzw. nicht damit umgehen zu können, dass Menschen Informationen, Situationen, Worte und Taten interpretieren und sie nicht als Fakten nehmen und dass sie eine andere Wahrnehmung von „Fakten“ haben als man selbst.

Um diesen letzten, meines Erachtens besonders wichtigen Punkt, zu veranschaulichen, möchte ich die berühmte „Hammergeschichte“ aus Watzlawicks Buch „Anleitung zum Unglücklich sein“ zitieren:

„Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also



Abbildung 1: Liste „amtsförderlicher“ Eigenschaften

Bielezki 2015: Necessary Skills/prior expertise (S. 115-118)	Hammons/Keller 1990: Competencies/ Characteristics (S. 37-39)	Kleimann 2016: Wünschenswerte Personenmerkmale von Universitätspräsidenten (S. 422-423)	DHV Ranking Rektor des Jahres 2016 (+2012): Eigenschaften (2016, S. 217 und 2012, S. 294)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excellent Scientists</li> <li>• Good understanding of the sensitivities of the University</li> <li>• Good knowledge of the science system</li> <li>• Clear view of the structures</li> <li>• Proven experiences in leadership</li> <li>• Professionalism and management expertise</li> <li>• Integrative personality</li> <li>• Diplomatic skills</li> <li>• Prone to deal with the political framework and its conditions</li> </ul>	<p><b>Leadership</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegation</li> <li>• Personnel Selection</li> <li>• Decision-Making</li> <li>• Interpersonal Skills</li> <li>• Knowledge of, and Commitment to Mission</li> <li>• Leadership</li> <li>• Planning</li> <li>• Visionary</li> <li>• Organizing</li> <li>• Information Processing</li> <li>• Public Relations</li> <li>• Professionalism</li> <li>• Finance/Budgeting</li> <li>• Performance Appraisal</li> <li>• Analyses</li> <li>• Controlling</li> <li>• Peer Network</li> <li>• Scholarly Writing</li> </ul> <p><b>Group Related</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation</li> <li>• Use of Power</li> <li>• Entrepreneurship</li> <li>• Integrating</li> <li>• Conflict Resolution</li> </ul> <p><b>Personal Characteristics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Judgment</li> <li>• Commitment</li> <li>• Integrity</li> </ul>	<p><b>Kognitive Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Denkweisen</li> <li>• Klarheit des Gedankens</li> <li>• Informationsverarbeitungsfähigkeit</li> <li>• Urteilsvermögen</li> <li>• Entscheidungsvermögen</li> <li>• Offenheit für Kritik</li> <li>• Entwicklung von Visionen zusammen mit der Hochschule</li> <li>• Instinkt</li> <li>• Fantasie und Gespür für die Universität, ihre Potentiale und für die Entwicklungspfade und Instrumente</li> <li>• Umfassende Kenntnis der Universität und des Wissenschaftssystems</li> <li>• Interesse an politischen Rahmenbedingungen</li> <li>• Offenheit für die Umwelten der Universität</li> <li>• Kaufmännisches, wirtschaftliches Denken</li> <li>• Sinn für Internationalität</li> </ul> <p><b>Sozialkompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbindlichkeit</li> <li>• Zuhören können</li> <li>• Andere ernst nehmen und respektieren</li> <li>• Es nicht allen recht machen wollen</li> <li>• Talent dafür, Leute mitnehmen und begeistern zu können</li> <li>• Mut zur Meinungsäußerung</li> <li>• Integrationsfähigkeit</li> <li>• Leidenschaft und altruistisches Engagement für die Universität</li> <li>• Organisationstalent</li> <li>• Präsidentenamt nicht als persönliche Bühne betrachten, auf der man sich selbst darstellt</li> <li>• Diplomatisches Geschick</li> <li>• Fähigkeit zum Ausgleich von Partikularinteressen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskompetenz</li> <li>• Respekt für die Unterschiedlichkeit der Wissenschaftskulturen</li> <li>• Kenntnis des Universitätsbetriebs</li> <li>• Problemlösungskompetenz</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Mut zur Entscheidung</li> <li>• Visionäre Kraft</li> <li>• Fairness</li> <li>• Ehrlichkeit</li> <li>• Verhandlungsgeschick</li> <li>• Soziale Kompetenzen</li> </ul> <p><b>+ 2012</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchsetzungsvermögen</li> <li>• Analytische Kompetenz</li> <li>• Offenheit</li> <li>• Gute Kontakte zur Politik</li> <li>• Hohe wissenschaftliche Reputation</li> <li>• Gute Kontakte zur Wirtschaft</li> <li>• Medienkompetenz</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication</li> <li>• Flexibility</li> <li>• Positive Attitude</li> <li>• Energy</li> <li>• Wellness</li> <li>• Sense of Responsibility</li> <li>• Persistence</li> <li>• Risk Taking</li> <li>• Emotional Balance/Control</li> <li>• Time Management</li> <li>• Sense of Humor</li> <li>• Research</li> <li>• Creativity/Stability</li> <li>• Empathy</li> <li>• Introspection</li> <li>• Patience</li> <li>• Charisma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachübergreifende, interdisziplinäre, gesamtwohlorientierte Perspektive</li> <li>• Fähigkeit zur gemeinsamen Reflexion</li> <li>• Autorität qua Sachautorität und Autorität, die aus dem Führungsstil erwächst</li> <li>• Ausstrahlung und Charisma</li> <li>• Kommunikationskompetenz</li> <li>• Internationale Vernetztheit</li> <li>• Hartnäckigkeit bei der Projektrealisierung</li> </ul> <p><b>Selbstkompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kraft, nach vielen Diskussionsrunden zu entscheiden</li> <li>• gesundheitliche und psychische Stabilität</li> <li>• Abschalten können</li> <li>• Köhlen Kopf bewahren können, gute Nerven</li> <li>• Keine Angst haben</li> <li>• Mut, seinen eigenen Überzeugungen zu folgen</li> <li>• Niederlagen einstecken können</li> <li>• Anwürfe aushalten können</li> <li>• Authentizität</li> <li>• Fleiß</li> <li>• Durchsetzungsvermögen</li> <li>• Unabhängigkeit von Lob und Kritik</li> <li>• Selbstorganisationsfähigkeit</li> <li>• Konfliktfähigkeit</li> <li>• Beständigkeit</li> <li>• Gestaltungswille</li> </ul>	

Abbildung 2: Meine Liste wichtiger Eigenschaften (+/-)

+	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion</li> <li>• Fähigkeit zum Perspektivenwechsel</li> <li>• Bescheidenheit/„Demut“</li> <li>• Innere Gelassenheit</li> <li>• Humor/Fähigkeit zur Selbstironie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sich selbst ein Denkmal setzen wollen</li> <li>• Unfähigkeit, mit Kritik umzugehen</li> <li>• Hybris: überschätzen eigener Größe und Kompetenz, herabblicken auf andere – sie für unfähig halten</li> <li>• „Schwarzer-Peter“-Spielen</li> <li>• Nicht nachvollziehen können, dass Menschen Informationen, Situationen, Botschaften interpretieren und sie nicht als Fakten nehmen, andere Wahrnehmung von Fakten haben als man selbst.</li> </ul>

beschließt unser Mann, hinüberzugehen und ihn auszuborgen. Doch da kommt ihm ein Zweifel: Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will? Gestern schon grüßte er mich nur so flüchtig. Vielleicht war er in Eile. Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt, und er hat was gegen mich. Und was? Ich habe ihm nichts angetan; der bildet sich da etwas ein. Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte, ich gäbe es ihm sofort. Und warum er nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen abschlagen? Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und dann bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloß weil er einen Hammer hat. Jetzt reicht's mir wirklich. – Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch noch bevor er 'Guten Tag' sagen kann, schreit ihn unser Mann an: 'Behalten Sie Ihren Hammer, Sie Rüpel!' (Watzlawick, 1983, S. 37f.).

Wenn Menschen ihre Situationen als real definieren – und Situationsdefinitionen nehmen wir alle immerzu vor – dann bedeutet das reale Konsequenzen.

Wenn ein Präsident kein Gespür dafür hat und sich nicht vorstellen kann, dass er selbst auch immer interpretiert, um welche Situation es sich gerade handelt, welche Norm hier passt, warum etwas passiert ist, um welche „Fakten“ etc. es geht...

und

wenn eine Präsidentin nicht nachvollziehen kann, dass ihre Aussagen und Handlungen interpretiert werden und Reaktionen zur Folge haben, weil sie in bestimmter Weise interpretiert werden (und vielleicht ganz anders als sie selbst diese wahrnimmt...)

und

wenn der Präsident nicht weiß, dass Akteurinnen und Akteure in Interaktionen interpunktieren und diese „Phaseneinteilungen“ je nach Perspektive sehr unterschiedlich sein können (Wann hat etwas begonnen, wer hat angefangen, was war der „Höhe“- oder „Tiefpunkt“, wer hat „bloß“ reagiert? etc.)...

wenn einer Präsidentin oder einem Präsidenten diese Fähigkeiten fehlen, dann wird sie oder er es sehr schwer haben, eine Universität erfolgreich zu leiten.

### Interaktionsmuster in unterschiedlichen Situationen

Vermutlich helfen uns Listen „amtsförderlicher Persönlichkeitsmerkmale“ nicht weiter, wenn wir Muster finden wollen, die über Erfolg oder Scheitern von Hochschulleitungen entscheiden. Statt eine mehr oder weniger knappe Checkliste von Persönlichkeitseigenschaften zu formulieren dürfte es hilfreicher sein, konkrete Verhaltensmuster zu betrachten.

Damit meine ich nicht die bloße Unterscheidung von Führungsstilen – die/der eine Präsidentin/Präsident hat einen autoritären, die/der andere einen kooperativen, die/der dritte einen *laissez-faire*-Stil etc. –, sondern es geht mir um kontext- und situationsadäquates Agieren und Interagieren.

Auch die sozialpsychologische Führungsforschung (oder die der Betriebswirtschaftslehre) hat sich lange auf Ei-

genschaften von guten Führungskräften konzentriert und Korrelationen zwischen Merkmalen von Unternehmens-Chefs und Erfolg erhoben. Für die typischen, bekannten fünf wichtigen Persönlichkeitseigenschaften wie Extraversion, Neurotizismus, Verträglichkeit etc. findet sich empirisch zwar ein gewisser Zusammenhang zu Erfolg, jedoch wird nur ein geringer Teil der Varianz dadurch aufgeklärt. Vor allem handelt es sich lediglich um eine festgestellte Korrelation von Eigenschaft und Erfolg, nicht aber um ein Indiz für einen systematischen Kausalzusammenhang (Schulz-Hardt/Brodbeck 2014, S. 493). Denn vielleicht haben die erfolgreichen Führungspersonen die mit dem Erfolg korrelierenden Eigenschaften auch erst mit dem Erfolg ausgebildet.

Die Führungsforschung hat sich daher situativen Faktoren und der Betrachtung konkreter Verhaltensmuster des Führens zugewandt. Aus diesen Untersuchungen möchte ich – sehr holzschnittartig – festhalten, dass unterschiedliche Situationen (z.B. Unternehmenssituation, Art der Aufgabe) unterschiedliche Typen von Führung bzw. unterschiedliche Verhaltensweisen erfordern. Führung ist nicht das Agieren einer Person, sondern es ist eine Interaktion, eine gegenseitige Beeinflussung.

Ein relativ durchgängig genanntes Ergebnis, das sich sicher auch auf Hochschulleitungen übertragen lässt, lautet, dass „Führungskräfte in der Lage sein müssen, unterschiedliche situative Umstände zu erkennen, sich an sie anzupassen oder sie zu verändern“ (Schulz-Hardt/Brodbeck 2014, S. 495).

Allerdings liefert die Führungsforschung bisher kein wirkliches überzeugendes theoretisches Modell dafür, welche Faktoren wie mit welchen anderen zusammenhängen (Schulz-Hardt/Brodbeck 2014, S. 495).

Als Schlussfolgerung möchte ich festhalten, dass es nicht einfach Persönlichkeitseigenschaften sind, die über Erfolg oder Scheitern entscheiden. Relevant ist vielmehr das einer Leitungsperson zur Verfügung stehende *Repertoire an Praktiken* der Kommunikation und der Einflussnahme in der konkreten Leitung der Hochschule und im Umgang mit den diversen Gegenübern der/der Präsidentin/Präsidenten (bzw. der/des Kanzlerin/Kanzlers oder der Vizepräsidentinnen und -präsidenten).

Mit vielen Zitaten der befragten Präsidentinnen und Präsidenten ist in der Studie von Kleimann (2016, S. 523ff.) sehr anschaulich und sehr lesenswert herausgearbeitet, welche verschiedenen Interaktionsmuster oder Verhaltensformen Präsidentinnen und Präsidenten *kennen* und *können* und *kombinieren* können müssen.

Demnach dürften Erfolg oder Scheitern abhängen:

- davon, wie gutes Fingerspitzengefühl jemand dafür hat, wann welches Muster passend und zielführend ist – wann z.B. ausführliches Mitnehmen der Kollegenschaft/der Hochschulmitglieder und wann rasche Entscheidungen nötig sind; der kürzeste Weg zwischen zwei Punkten ist eben in der Universität nicht immer eine Gerade! Oft sind Umwege und ein Vor- und Zurück erforderlich,
- vom Bewusstsein davon, dass in jeder Sachentscheidung und deren Kommunikation immer auch eine Botschaft auf der Beziehungsebene wahrgenommen und definiert wird,

- von der „Antenne“ dafür, wann man kommunizieren muss und wann Meta-Kommunikation wichtiger ist,
- vom Gespür dafür, dass harte Entscheidungen in vernünftiger Balance mit für die Betroffenen positiven Entscheidungen stehen müssen,
- vom Feingefühl dafür, wann auf Konfrontation und wann auf ausführliche Diskussion und mühsame Überzeugungsarbeit gesetzt werden muss,
- von Daumenregeln dafür, wann es mehr um die Darstellung eigener Expertise und wann es mehr um das Zuhören bzw. Hören auf andere Expertinnen und Experten in der eigenen Hochschule gehen muss,
- vom Fingerspitzengefühl für verschiedene *Rollen*, die mit dem präsidentalen Amt verknüpft sind und die in unterschiedlichen Phasen oder Situationen jeweils im Vordergrund stehen – aber eben nie nur eine: Moderator, Entscheiderin, Reformerin, Bewahrer, Tröster und Motivierer, staatstragender Repräsentant der Universität oder Kämpferin für die Hochschule (Kleimann 2016, S. 439ff.).

Diese Daumenregeln, diese Routinen und das – vielleicht unbewusst gewusste – Wissen über soziale Situationen und Prozesse entscheiden über Erfolg oder Scheitern der Hochschulleitung.

Das einer Person zur Verfügung stehende mehr oder weniger breite Repertoire an Praktiken der Kommunikation und der Einflussnahme lässt sich nicht über das Ausfüllen eines Persönlichkeitstests ermitteln, z.B. vor der Wahl zum Präsidenten oder zur Kanzlerin. Tests auf Narzissmus oder Extraversion etc. dürften vermutlich kein hilfreiches Prognose-Instrument sein.

Besser ist zu prüfen, wie eine Person vorher agiert und wie sie sich in den verschiedensten Situationen konkret verhalten und wie sie interagiert hat.

Insofern ist es sehr rational, dass in den Hochschulen bei der Wahl zur Hochschulleitung – wie es den Antworten der Befragten in den Studien von Kleimann (2016) und Bielecki (2015) zu entnehmen ist – auf Vorerfahrungen abgehoben wird. Damit meine ich hier auch die Vorerfahrungen der „Geführten“ bzw. der Gegenüber der zur Wahl als Präsident oder Kanzlerin oder Vizepräsident stehenden Person vorher in anderen Ämtern und Aufgaben (vgl. auch Barlösius/Bielecki 2016).

## Das Präsidium

Keine Präsidentin und kein Kanzler sind allein in der Hochschulleitung, das Präsidium besteht in der Regel aus mehreren Personen. Es stellt sich also die Frage, welche Persönlichkeitseigenschaften am besten in einer erfolgreichen Hochschulleitung zusammenkommen sollten.

Meine – nicht mit Forschungsergebnissen belegte – Meinung dazu ist folgende:

In einem erfolgreichen Präsidium,

- ist kein Platz für Narzissten – oder wenn schon, dann nicht mehr als eine narzistische Person,
- können nicht mehrere „Diven“ (gleich ob männlichen oder weiblichen Geschlechts) sein, es müssen auch pragmatische Personen im Team sein, die sich zurücknehmen können, die eine gewisse Bescheidenheit

- haben und die bei Widerstand nicht sofort beleidigt sind oder gar „auf Rache sinnen“,
- sind keine Personen, die immer siegen oder Recht haben, statt gemeinsam die beste Lösung finden zu wollen.

Man muss im Präsidium ungeschützt Dinge aussprechen und „ausspinnen“ können.

Meines Erachtens besteht der größte Fehler darin, ein Präsidium nach Ähnlichkeit zusammenzustellen. Dass nicht nur Männer, nicht nur eine Fachrichtung etc. im Präsidium vertreten sein sollten, dürfte selbstverständlich sein. Abheben möchte ich aber auch darauf, dass „die Frau oder der Mann an der Spitze“ in der Regel meist nur eigene Ausschnitte aus der Hochschule und „ihrem Bauch“ kennt und je nach Intensität der eigenen Managementtätigkeit vielleicht auch nicht mehr so viele aktuelle Details aus dem Alltag von Forschung und Lehre weiß wie andere Personen vor Ort. Daher sollten viele Erfahrungshintergründe im Präsidium, u.a. über die Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten, repräsentiert sein.

Die Qualität einer Entscheidung des Präsidiums dürfte davon profitieren, dass die Mitglieder jeweils spezifisch Einblicke und verschiedenen Wissensbestände einbringen und die individuell bekannten Informationen austauschen und über die verschiedenen Sichtweisen kommunizieren (vgl. Kleimann 2016, S. 358ff.).

Mitglieder des Präsidiums müssen in der Lage sein, die eigene Situationsdefinition als solche zu erkennen und zu reflektieren und eben nicht sofort als Faktum zu nehmen. Dies gilt für jede einzelne Person ohnehin und erst recht innerhalb des Präsidiums als Team – vor allem dann, wenn andere Hochschulmitglieder die Lage ganz anders definieren. Denn besteht im Präsidium unreflektiert nur die eine gemeinsame Situationsdefinition, besteht die Gefahr einer „Wagenburg“-Bildung: Wir und die anderen – die anderen haben eigene Interessen, deren Unzuverlässigkeit ist bekannt, die anderen sind nicht vertrauenswürdig, die anderen wollen nicht mitziehen. Erfolgversprechender dürfte sein, im Präsidiumsteam andere Meinungen und verschiedene Sichtweisen auf eigene Pläne und Situationsdeutungen zu lassen und mit verschiedenen Rahmungen der „Sachlage“ konstruktiv umzugehen.

Natürlich meine ich damit nicht, dass sich eine Präsidentin oder ein Präsident eine Fundamentalopposition ins Präsidium holen sollte. Die Grund-„Chemie“ im Präsidium muss stimmen (vgl. Kleimann 2016, S. 366). Aber bei zu gleichen Vorstellungen und permanenter gegenseitiger Bestätigung – oder gar der übereilten Auffassung, dass die Präsidentin oder der Präsident immer Recht hat – agiert ein Präsidium zu schnell zu hermetisch.

Loyalität im Präsidium sollte nicht als unbedingte Zustimmung verstanden werden in dem Sinne, dass unabhängig davon, was eine Präsidentin oder ein Präsident entscheidet, man zu ihr oder zu ihm hält. Loyalität sollte vielmehr bedeuten, offene und ehrliche Rückmeldung dazu zu geben, wenn die eigene Situationsdefinition und Rahmung der Lage eine andere sind, wie eine Entscheidung bei anderen ankommt. Diese Rückmeldungen



sollten die Präsidiumsmitglieder in loyaler Weise untereinander austauschen und auf dieser Grundlage getroffene und begründete Entscheidungen dann nach außen loyal vertreten (vgl. Kleimann 2016, S. 364ff).

## Schlussbemerkung

Leider kann ich mit meinem Beitrag keine Patentrezepte liefern – und ebenso wenig klare Profile für erfolgreiche Präsidenten, Kanzlerinnen oder Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten. 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 eine 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. Manchmal sind wir in der Akademia vielleicht zu lange „zu vornehm“ und suchen zu spät den Weg des direkten Feedbacks und der Anregung bzw. Einforderung von Veränderungen.

## Literaturverzeichnis

- Barlösius, E./Bielecki, N. (2016):* Der Weg zum Universitätspräsidenten: Zufall oder berufsbiographische Absicht? In: Reuter, J./Berli, O./Zinnbauer, M. (Hg.): Wissenschaftliche Karriere als Hasard. Frankfurt a. M., New York, S. 131-155.
- Bielecki, N. (2015):* The Power of Collegiality. A Qualitative Analysis of University President's Leadership in Germany. Unveröffentl. Dissertation, Leibniz-Universität Hannover.

- Blümel, A./Kloke, K./Krücken, G. (2010, aktualisierte Online-Version 2012):* Hochschulkanzler in Deutschland: Ergebnisse einer hochschulübergreifenden Befragung. FÖV Discussion Papers 61.
- Blümel, A./Kloke, K./Krücken, G. (2010):* Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland. In: Langer, A./Schroer, A. (Hg.): Professionalisierung im Non-For-Profit-Bereich. Wiesbaden, S. 105-127.
- DHV (2016):* Rektor und Wissenschaftsminister des Jahres 2016. Forschung & Lehre, H. 3, S. 214-217.
- Dicke, K. (2015):* Professionalität im Nebenamt. Vortrag bei der Tagung des Vereins zur Förderung des deutschen und internationalen Wissenschaftsrechts „Die Hochschul- und Fakultätsleitungen zwischen Professionalisierungsanspruch und Wahrung des Kollegialitätsprinzips“. Weimar, 06.11.2015.
- Hammons, J. O./Keller, L. (1990):* Competencies and Personal. Characteristics of Future Community College Presidents. In: Community College Review, Vol. 18/No. 3, pp. 34-41.
- Kleimann, B. (2016):* Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation. Wiesbaden.
- Krücken, G./Blümel, A./Kloke, K. (2010):* Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession? In: WSI-Mitteilungen, H. 5, S. 234-241.
- Morkel, A. (1995):* Erinnerung an die Universität. Vierow bei Greifswald.
- Pfadenhauer, M. (2003):* Professionalität. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion institutionalisierter Kompetenzdarstellungen. Opladen.
- Schulz-Hardt, S./Brodbeck, F.C. (2014):* Gruppenleistung und Führung. In: Jonas, K./Stroebe, W./Hewstone, M. (Hg.): Sozialpsychologie. 6. Auflage. Berlin, Heidelberg, S. 469-506.
- Thomas, W. I./Thomas, D. S. (1928):* The Child in America: Behavior Problems and Programs. New York: Knopf.
- von Hippel, W./Ronay, R./Baker, E./Kjelsaas, K./Murphy, S. C. (2016):* Quick Thinkers Are Smooth Talkers. Mental Speed Facilitates Charisma. In: Psychological Science, Vol. 27/No. 1, pp. 119-122.
- Watzlawick, P. (1983):* Anleitung zum Unglücklichsein. München.

■ **Dr. Gabriele Löschper**, Dekanin, Professorin, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Hamburg, E-Mail: [dekanin@wiso.uni-hamburg.de](mailto:dekanin@wiso.uni-hamburg.de)

Michael Hofer, Karl Ledermüller, Harald Lothaller, Lukas Mitterauer, Gudrun Salmhofer & Oliver Vettori (Hg.)

## Qualitätsmanagement im Spannungsfeld zwischen Kompetenzmessung und Kompetenzentwicklung

Der Kompetenzbegriff ist zwar mittlerweile im internationalen Hochschuldiskurs verankert, aber aufgrund seiner oft technischen Definition und uneinheitlichen Verwendung nach wie vor umstritten. Vier für das universitäre Qualitätsmanagement zentrale Themen in diesem Spannungsfeld sind die organisationale Kompetenzentwicklung, die wissenschaftliche Nachwuchsförderung, die Professionalisierung der Lehrkompetenz und der studentische Kompetenzerwerb. Das Netzwerk für Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung der österreichischen Universitäten widmete sich diesen Fragen im Rahmen einer Tagung und präsentiert in diesem Sammelband ausgewählte Beiträge zum Diskurs im deutschsprachigen Hochschulraum.

ISBN 978-3-946017-03-5, Bielefeld 2016,  
175 Seiten, 29.80 Euro zzgl. Versand

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

Bestellung – E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

NEUERSCHEINUNG

Michael Krohn



Michael Krohn

## Management studentischer Sozialisationsrisiken als strategische Studiengangsentwicklung

Die Erwerb von Schlüsselkompetenzen im Rahmen eines Studiums stellt für die Hochschulen eine profilbildende Aufgabe im Spannungsfeld von Berufs- und Bildungsinteressen dar. Das Erlernen eines kompetenten Umgangs mit Unsicherheit und psychischen Belastungen ist Teil eines gesunden adoleszenten Entwicklungsprozesses, in dessen Verlauf vier zentrale Entwicklungsaufgaben gelöst werden sollen. Da den Studentinnen und Studenten vermehrt hinreichende reflexive Bewältigungskompetenzen fehlen, können sich die vielfältigen Entwicklungsrisiken in psychischen Störungen niederschlagen. Am Beispiel des Medizinstudiums werden Maßnahmen zum Kompetenzerwerb vorgestellt, die als ausgewählte Bausteine in eine dem Fachbereich entsprechende strategische Studiengangsentwicklung überführt werden können, um das individuelle Sozialisationsrisiko zu verringern.

### 1. Steuerung reflexiver Bildungsprozesse als strategische Hochschulaufgabe

Kompetenzen sind weltweit in der Bildungsforschung und Bildungspolitik zu einem Leitbegriff bei den Bildungsreformen geworden. Sie werden als erlernbare Dispositionen verstanden, welche die selbstständige Bewältigung von Anforderungen und das situative Aufgabelösen ermöglichen. Prozesse des Erwerbs von Sach-, Sozial- und Selbstkompetenzen als den drei zentralen Dimensionen werden als individuelle Bildungsprozesse verstanden (Asdonk/Carmen 2011, S. 191ff.). Die Kompetenzorientierung im deutschen Bildungswesen ist eng verbunden mit dem Konzept des „Lebenslangen Lernens“. Der Fokus liegt dabei auf den veränderten beruflichen Anforderungen im gesamten Lebenslauf, welche mit dem vergangenen Wissen aus Schule und Ausbildung nicht mehr bewältigt werden können. Dadurch wird die Reflexionsfähigkeit entscheidend, um das eigene Handeln und die eigenen Lernprozesse zu hinterfragen und bei Bedarf zielgerichtet modifizieren zu können. Der Deutsche Qualifikationsrahmen für Lebenslanges Lernen (DQR) ist ein Instrument, um vorhandene Kompetenzen zusammenzufassen und unterschiedliche Bildungsformen zu bewerten (Tippelt/Gebrande 2014, S. 260ff.). Ein akademisches Kompetenzniveau wird im DQR ab Niveaustufe 6 beschrieben, das in der Hochschulbildung mit dem Bachelorabschluss einhergeht. In dieser Stufe wird auch im Vergleich zu den unteren berufsqualifizierenden Niveaus erstmals die Fähigkeit zum Umgang mit komplexen und unvorhergesehenen Situationen genannt. In den höheren Stufen kommen weitere reflexive Elemente dazu, die sich auf die Einschätzung, kritische Hinterfragung und Weiterentwicklung von Fachkompetenzen beziehen. Reflexivität beinhaltet im DQR generell die Fähigkeiten, mit Veränderungen umzugehen, aus Erfahrungen zu lernen und kritisch zu denken und zu handeln. Reflexion lässt sich mit dem DQR als akademische Metakompetenz kennzeichnen, also als Fähigkeit, Kompetenzen zu entwickeln, welche die Denkmuster und Handlungsrouinen verändern und die Flexibilität und Wirksamkeit des Denkens erhöhen können (Hobohm et al. 2015, S. 173ff.).

In der Hochschulbildung wird somit der Erwerb von Kompetenzen notwendig, die eine bewusste Reflexion über den Zusammenhang zwischen Beruf und Studium bzw. Hochschule und Arbeitsmarkt ermöglichen, um auf ein bestimmtes Tätigkeits- oder Berufsfeld vorzubereiten. Eine solche (reflexive) Beschäftigungsfähigkeit stellt ein wesentliches Merkmal der Lehr- und Studienqualität dar. Während die fachlichen Kompetenzen zu den Stärken der hiesigen Studierenden zählen, besteht ein genereller Nachholbedarf bei den Schlüsselkompetenzen wie Teamarbeit, Arbeitsorganisation oder Zeitmanagement, bei denen die deutschen Absolvent/innen nur unter dem europäischen Durchschnitt liegen (Schubarth 2015, S. 23ff.).

Angesichts der gegenwärtigen raschen sozialen, kulturellen, ökonomischen und ökologischen Veränderungen wird der geforderte selbstständige Umgang mit Unsicherheit für die Jugendlichen zur größten Herausforderung beim Übergang zum Erwachsenenalter. Die Kompetenzen und Ressourcen zur Gestaltung der eigenen Biographie sind ungleich verteilt. Daher führen die sozialen und psychischen Belastungen einer flexiblen Lebensführung zu neuen Risiken für eine gelingende Sozialisation, das eigene Potenzial und damit auch die Leistungsfähigkeit nicht voll entfalten zu können (Hurrelmann 2013, S. 317ff.). In den Hochschulen wird der systematische Umgang mit diesen Sozialisationsrisiken zum strategischen Vorteil, wenn dadurch die Abbrecherquoten gesenkt, studentische Risikogruppen gezielt gefördert werden und alle Absolventen reflexive Schlüsselkompetenzen zum lebenslangen Lernen erwerben. Dadurch rückt das strategische Ziel der Studiengangsentwicklung in den Fokus, dass Studentinnen und Studenten



ten beim Übergang von der Schule ins Studium einen kompetenten Umgang mit den Sozialisationsrisiken erwerben. Als prägender Teil der Persönlichkeitsentwicklung kann das Studium dann auch besser auf das Berufsleben vorbereiten.

Eine solche noch in den Anfängen stehende Studiengangsentwicklung muss einerseits das Lehrprofil nach außen schärfen, andererseits insbesondere die Unsicherheit der beteiligten Akteure bei der internen Umsetzung der Lehrstrategie effizient bewältigen, die sich aus den Interessensgegensätzen und ungleich verteilten Informationen ergibt. Für das Präsidium herrscht Unsicherheit darüber, ob die Dekane im Konfliktfall eher ihre Fakultäten oder die zentrale, fachübergreifende Hochschulstrategie vertreten. Die für die Qualitätsverbesserungen in der Lehre zuständigen Dekane als Mittler zwischen Präsidium und Fachbereich sind umgekehrt nicht (immer) sicher, in welchem Ausmaß das Präsidium bei Konflikten in Lehrfragen ihre Position stärkt oder etwa auf einzelne forschungsstarke Professor/innen eingeht, die ihre Lehrbelastung strategisch reduzieren wollen (Aljets/Lettkemann 2012, S. 131ff.).

Darüber hinaus besteht in Folge der höchst unterschiedlichen Arbeitsabläufe und Kulturen eine generelle Kluft zwischen lehrender Wissenschaft und evaluierender Verwaltung, die zu Verständigungsschwierigkeiten, Misstrauen und Konflikten führt (Hochmuth 2014, S. 96). Die aus Sicht der Lehrenden bürokratische Verwaltung steht vor dem Problem, dass zunehmend nicht mehr das Lernen, sondern das Bestehen von Prüfungsleistungen zum Leistungsindiz an den Hochschulen wird. Dadurch können die Dozentinnen und Dozenten ihre Leistungserwartungen absenken, populärere Themen bevorzugen und dafür zusätzlichen Nachprüfungsaufwand und entsprechende Konfliktgespräche vermeiden. Von den zunehmend extrinsisch motivierten Studierenden werden sie im Gegenzug mit positiven Evaluationen für den verringerten Lernaufwand belohnt (Seisreiner 2012, S. 151ff.). Da für diesen impliziten Vertrag keine direkte Kontrolle möglich ist und gute Evaluationen die leistungsbezogene Mittelvergabe erhöhen, haben beide Seiten das gemeinsame Interesse, den zusätzlichen Erwerb von Schlüsselkompetenzen nicht „auch noch“ in das verpflichtend zu lehrende und prüfende Curriculum zu integrieren. Der Blick auf die Entwicklungsaufgabe im Studium weist allerdings auf wachsende Sozialisationsrisiken hin, die den Studienerfolg gefährden.

## 2. Entwicklungsaufgaben und Sozialisationsrisiken beim Übergang von der Schule ins Studium

In der Sozialisationsforschung werden vier zentrale Entwicklungsaufgaben in der Jugendphase unterschieden, die sich auf die vom Jugendlichen aktiv zu bewältigenden psychischen und sozialen Anforderungen beziehen. Bei ausreichend vorhandenen Bewältigungskompetenzen kommt es zu einer gesunden Identitätsentwicklung. Bei Kompetenzdefiziten können die Entwicklungsaufgaben nur unzureichend gelöst werden und es kommt zu Störungen in der Persönlichkeitsentwicklung,

die zum Risiko- oder Problemverhalten führen (Hurrelmann/Quenzel 2012, S. 26ff.):

1. **Qualifizieren:** Aufbau intellektueller und sozialer Kompetenzen, um den selbstverantwortlichen Umgang mit Leistungs- und Sozialanforderungen souverän zu bewältigen und den Abschluss der schulischen und beruflichen Bildung beim Übergang in die Berufsrolle zu schaffen.
2. **Binden:** Entwicklung der Körper- und Geschlechtsidentität, emotionaler Ablösung von den Eltern und Bindungsfähigkeit, um in (festen) Partnerbeziehungen zu leben und den Übergang in die Gründung einer eigenen Familie zu realisieren.
3. **Konsumieren:** Aufbau von Fähigkeiten, um enge Freundschaften und Kontakte zu Gleichaltrigen zu knüpfen und im Rahmen der Entwicklung eines eigenen Lebensstils einen genussvollen wie suchtfreien, d.h. kontrollierten und bedürfnisorientierten Umgang in den Bereichen Freizeit, Wirtschaft und Medien beim Übergang in die Konsumentenrolle zu pflegen.
4. **Partizipieren:** Entwicklung eines individuellen Werte- und Normensystems, welche eine sinnvolle ethische, religiöse, moralische und politische Orientierung erlauben und der Fähigkeiten zur politischen Partizipation beim Übergang in die politische Bürgerrolle.

Der Übergang ins Erwachsenenalter ist gegenwärtig nicht mehr zwingend mit dem Einnehmen aller vier Entwicklungsrollen verbunden, da Familien später gegründet und die Berufstätigkeit vor allem zu Beginn durch Befristungen unterbrochen werden. Daher ist das Konzept der Entwicklungsaufgaben um ausdifferenziertere Lebenslagen zu erweitern. Zudem ist näher zu erforschen, welche Ressourcen für welche Aufgabe benötigt werden und inwiefern sie den Akteuren zur Verfügung stehen (Quenzel 2015, S. 246f.). Die Bewältigung der kritischen Studieneingangsphase zumeist nach der Schule stellt eine zentrale Entwicklungsaufgabe im Rahmen der primär fachlichen Hochschulsozialisation dar.

Im Rahmen des von Bund und Ländern geförderten Qualitätspakts Lehre wurden daher viele Projekte initiiert, die Studierende beim Übergang in die Hochschule unterstützen. Die kritischen Anforderungen zu Studienbeginn wurden an der Universität Hamburg 2013 in 50 Interviews mit jeweils 8-9 Befragten aus unterschiedlichen Fachbereichen der Natur-, Geistes-, Sozial-, Human- und Naturwissenschaften inklusive der Medizin erfragt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Studierfähigkeit nicht allein von den persönlichen Eigenschaften der Studierenden abhängt, sondern in einer kontinuierlichen Auseinandersetzung mit den Rahmenbedingungen an der Hochschule (weiter-)entwickelt wird. Die organisatorischen (z.B. formale Vorgaben, Lehr- und Prüfungsbedingungen) und personalen (z.B. Leistungsdruck, Selbststrukturierung, Umgang mit Misserfolgen) Schwierigkeiten haben dabei das größte Gewicht, die fachlich-inhaltlichen (z.B. Fachsprache aneignen, Leistungsnachweise) Probleme spielen eine mittlere Rolle und die sozialen Herausforderungen (z.B. Kontakte zu Peers und Dozenten) stellen eine eher vernachlässigbare Größe dar (Bosse/Trautwein 2014, S. 41ff.). Die kritischen Anforderungen zu Studienbeginn zeigen, dass die Ent-

wicklungsaufgaben im Studium wesentlich mehr als nur fachliche Lernaufgaben umfassen. Gefordert sind daher didaktisch-erzieherische Ansätze auf Ebene der Studienprogramme, die auf die gesamte Entwicklung der Studenten und Studentinnen abzielen (Dobischat/Düsseldorf 2015, S. 479ff.).

Gegenwärtig sind die Studierenden bei der Bewältigung der vier Entwicklungsaufgaben vielfältigen Risiken ausgesetzt, die sich auf individuelle, hochschulseitige und gesellschaftliche Faktoren zurückführen lassen und deren ausgewählte empirische Relevanz auf die Dringlichkeit hinweist, über Schlüsselkompetenzen entgegenzusteuern. Die ambivalente Bewältigung der Entwicklungsaufgabe „**Qualifizieren**“ zeigen zwei empirische Befundlagen:

- Die FAIRUSE-Studie zum studentischen Fehlverhalten, die als Panelbefragung in vier bzw. drei Erhebungswellen mit 2.000 bis 6.000 Studierenden bzw. 1.400 Dozierenden von 2009 bis 2012 durchgeführt wurde, weist erstmals in Deutschland umfassend auf die relativ hohe empirische Häufigkeit dieser den Kompetenzerwerb einschränkenden Regelverstöße hin. Insgesamt haben 37% in der Klausur und 35% aus Arbeitsaufgaben abgeschrieben, 31% einen Spickzettel erstellt und 17% diesen auch benutzt, 24% Daten manipuliert und 18% plagiiert sowie 15% Fristen und Prüfungen durch Atteste oder Ausreden umgangen. Die Ergebnisse verdeutlichen die fehlenden Methodenkompetenzen und ineffizienten Lernstrategien der Betroffenen, deren Verhalten auch durch Leistungs- und Prüfungsängste sowie Stress erklärbar wird (Sattler/Diewald 2013, S. 7ff.).
- Die Entwicklungsrisiken äußern sich laut einer Befragung der Techniker Krankenkasse (TK) von 1.000 Studierenden aus dem Jahr 2015 bei 54% der Frauen und 35% der Männer in stressbedingter Erschöpfung insbesondere durch Prüfungen, Nebenjobs, Ängsten vor schlechten Noten und einer unsicheren beruflichen Zukunft sowie finanziellen Sorgen (Techniker Krankenkasse 2015a). Weitere Auswertungen der Krankenkasse weisen bei insgesamt 21,4% der Studierenden (15% Männer/29% Frauen) die Diagnose einer psychischen Erkrankung mit dem Schwerpunkt der Depression im Jahr 2013 auf (Techniker Krankenkasse 2015b). Seit 2009 ist dies eine Zunahme von 4,3%. Vor allem ältere Studierende ab dem 27. Lebensjahr sind betroffen und ab 32 Jahren bekommen beide Geschlechter etwa doppelt so viel Antidepressiva verschrieben wie gleichaltrige Erwerbspersonen. Die Krankenkasse spricht daher von „erschreckenden Zahlen“ (Werner 2015).

Die Entwicklungsaufgabe „**Binden**“ ist im Sinne der Ablösung vom Elternhaus durch zwei gegenläufige Einflüsse geprägt.

- Der häufigere familiäre Status eines akademischen Hintergrunds ist zwar einerseits eng mit dem Studienerfolg verbunden, bringt aber andererseits auch Belastungen und einen spezifischen Unterstützungsbedarf mit sich. Eine Untersuchung zu Resilienz und Stressempfinden von Studierenden legt den Schluss nahe, dass das auf Statuserhalt zielende Leistungsmotiv der akademisch gebildeten Eltern häufiger systemisch an

die Kinder „vererbt“ wird, so dass diese einen dysfunktionalen „fordernden Elternteil“ als leitenden Handlungsmodus verinnerlichen. Dies korreliert signifikant mit chronischem Stresserleben im Studium. Auch wenn die Mehrzahl der Studierenden trotz eines belastenden und als stressig empfundenen Studienverlaufs hoch leistungsmotiviert bleibt, Prüfungserfolge erzielt und damit als resilient gilt, kann das chronische Stresserleben der betroffenen Risikogruppe in entsprechende psychische Störungen münden (Lozza et al. 2014, S. 221ff.).

Der Übergang im Aufgabenfeld „**Konsumieren**“ wird insbesondere einerseits durch die Belastungen des Studiums und andererseits durch die neuen allgegenwärtigen medialen Kommunikationsmöglichkeiten erschwert.

- Die Umfrage der Techniker Krankenkasse zeigt, dass die Männer stärker zum Alkohol (43%, Frauen: 34), Surfen oder Videospiele (81%, Frauen: 56), Rauchen (20%, Frauen: 15) oder Cannabis (8%, Frauen: 4) als Entspannungsmethoden neigen. Bei den ungesunden Methoden liegen die Frauen nur bei den Beruhigungsmitteln (5%, Männer 3) und verschreibungsfreien Medikamenten (4%, Männer: 2) vorn, während sie mehrheitlich den Fokus stärker auf gesündere Methoden wie Kochen, Spazierengehen, Essen, Shoppen oder auch Entspannungstechniken legen. Drei Viertel aller Befragten schreibt dem Internet ein Suchtpotenzial zu, 51% geben an, dass sie auch beim studienbezogenen Surfen schnell abgelenkt werden und 7% verbringen zu viel Zeit im Netz zu Lasten von Familie, Freunden und Hobbies (Techniker Krankenkasse 2015a).

Das geringe Interesse an politischen Themen deutet an, dass die Entwicklungsaufgabe „**Partizipieren**“ insgesamt nur noch eingeschränkt wahrgenommen werden kann.

- Der 12. Studiensusurvey zeigt, dass die Relevanz der Politik seit 1993 mit einer hohen Wichtigkeit für nur noch 24% der Studierenden einen historischen Tiefstand erreicht. Das geringe politische Interesse in Folge einer immer unüberschaubaren Politik, eines generellen Trends zur politische Passivität und den strikteren Studienverhältnissen zeigt sich auch an den nur 10%, die sich noch für studentische Politik und Hochschulpolitik interessieren. Entsprechend gering ist die Mitarbeit von 5–6% der Befragten an den studentischen Vertretungsgremien wie dem AStA (Ramm et al. 2014, S. 407ff.).

Im Fokus der auf diese anwachsenden Probleme reagierenden Hochschulprogramme sollte die Förderung der Selbstwirksamkeit als subjektive Erwartung der erfolgreichen Bewältigung der Studienanforderungen stehen, die sich insgesamt als zentraler Faktor beim Studienerfolg erweist und in ihrer hohen Ausprägung mit intrinsischer Motivation einhergeht, während eine niedrige Ausprägung mit Prüfungsangst verbunden ist (Brahm et al. 2014, S. 63ff.). Selbstwirksamkeit lässt sich als Teil der Selbstkompetenz den Schlüsselkompetenzen zuordnen. Selbstkompetenzen umfassen die auf das Individuum bezogenen (veränderbaren) Fähigkeiten und Einstellungen in Form des Wissens über die eigenen Stärken und

Schwächen, die reflexive Selbstwahrnehmung, Arbeitshaltung und Motivation. Im Gegensatz zu den Methodenkompetenzen (z.B. Analyse- und Problemlösefähigkeit, vernetztes Denken) werden Selbstkompetenzen derzeit zumeist nur sehr eingeschränkt im Fachstudium erworben (Ufert 2015, S. 23ff.). Dies führt zu der Frage, wie der zumeist über zentrale, fachübergreifende Angebote organisierte Kompetenzerwerb in die Studiengangsentwicklung integriert werden kann. Am Beispiel des relativ belastenden Medizinstudiums wird im Folgenden gezeigt, dass die Fakultäten das Problem zwar erkannt haben, integrierende Ansätze derzeit aber noch weitgehend fehlen.

### 3. Erwerb von Schlüsselkompetenzen im Medizinstudium

Der Beginn des Medizinstudiums stellt die Studierenden vor neue Anforderungen, die meistens als Belastungen empfunden werden. Die Überlastung und die fehlende Unterstützung von den Dozenten führen empirischen Studien zufolge zu einer Prävalenz von 20-40% hinsichtlich Angst und unspezifischem Distress sowie von 10-15% bezüglich Depressionen. Die psychische Beeinträchtigung bei Medizinstudierenden ist damit höher als in der Allgemeinbevölkerung, und insbesondere der Studienbeginn in der zweijährigen Vorklinik führt zu psychischen Beeinträchtigungen. Diese sind auch mit erhöhten Risiken durch Burnout, gestörtem Essverhalten und erhöhtem Alkoholkonsum verbunden (Dinkel/Berth/Balck 2008, S. 11ff.). Die spezifische Sozialisation zum Mediziner beginnt mit dem Studium. Sie beinhaltet das Zurückstellen von privaten Belangen hinter beruflichen Anforderungen und die Akzeptanz von chronischer Überforderung. Die zunehmende Skepsis der zunächst hohen Erwartungen an die spätere berufliche Zufriedenheit äußert sich in einem Desillusionierungsprozess während des Studiums, da die höheren Semester die chronischen beruflichen Belastungen realistischer einschätzen als die unteren Semester (Kurth et al. 2007, S. 355ff.). Die medizinischen Fakultäten reagieren in Einzelfällen darauf mit optionalen Trainings von Kompetenzen zum lehr- und prüfungsbezogenen Selbstmanagement.

Eine Befragung unter Medizin- und Zahnmedizinierenden an der Universität Gießen im Studienjahr 2008/09 ergab eine hohe psychische Belastung und bei über 50% einen Mangel an adäquaten Stressbewältigungsstrategien, was zu Defiziten im Gesundheitsverhalten führt. Seit dem WS 2008/09 wird daher ein Seminar zur Stressbewältigung im Medizinstudium zum empirisch fundierten Erwerb von Strategien zum Umgang mit Stress und Prüfungsängsten, speziellen Lernstrategien und Entspannungsmethoden (Autogenes Training) angeboten. Bei Bedarf wird eine Therapieindikation erstellt. Das Seminar stößt auf großes Interesse und wird von den Teilnehmern als sehr hilfreich bewertet (Jurkat et al. 2011, S. 1245ff.).

Medizinstudierende erleben den Rollenkonflikt, sich einerseits im Patientenkontakt mit der Arztrolle zu identifizieren, während ihnen dazu noch viele Fertigkeiten fehlen, im Krankenhausalltag besonders stark. An der LMU München gibt es seit 2009 in jedem Semester eine

von einer therapeutisch geschulten Ärztin geleitete studentische Balintgruppe mit realen studentischen Fallbeispielen aus verschiedenen Jahren zur gemeinsamen Selbstreflexion der sozialen Rollenkonflikte und ersten belastenden Patientenkontakte im Krankenhaus, um in einem vertrauensvollen Rahmen aktiv an einer empathischen Arzt-Patienten-Beziehung zu arbeiten. Die Teilnahme an der Gruppe führte zu Verbesserungen der Kommunikations- und Reflexionsfähigkeit sowie zu einer erhöhten Zufriedenheit mit der Arbeit im Krankenhaus (Pramataroff-Hamburger et al. 2013, S. 115ff.). Um den spezifischen Unterstützungsbedarf insbesondere von leistungsschwächeren Studenten und Studentinnen gerecht zu werden, gibt es an der medizinischen Fakultät der Universität Hamburg seit 2009 regelmäßige Treffen von leistungshomogenen Arbeitsgruppen zu selbst gewählten Themen, u.a. der Studienorganisation und des Lernens durch ausgewählte Dozenten als Mentoren für Studienanfänger. Das Programm wird vor allem von Studierenden mit weniger guten Leistungen als „gut“ bis „eher gut“ bewertet (Petersen-Ewert et al. 2009, S. 1ff.).

Das mögliche Spektrum an Maßnahmen wird bislang an keiner Hochschule in voller Breite für das Medizinstudium genutzt. Die Beispiele können als erprobte Bausteine bei der Entwicklung eines kompetenzbasierten Curriculums genutzt werden. Die Studiengangsentwicklung wird bei der gebotenen Unterstützung der Bewältigungskompetenzen zum Management der Sozialisationsrisiken der Studierenden, welches den – hier zur Ärztin oder zum Arzt berufenen – jungen Menschen auch mit seinen (fachspezifischen) Entwicklungsaufgaben berücksichtigt. Der Erwerb von Schlüsselkompetenzen durch die Studierenden stellt eine strategische Aufgabe für die Fachbereiche dar, die häufig noch allein an die fachfremde Studienberatung delegiert wird.

Stattdessen wird zukünftig eine curriculare Verbindung verpflichtender mit optionalen sowie weiterführenden therapeutischen Angeboten zur didaktischen Vermittlung von Strategien zur Unsicherheitsbewältigung benötigt, welche auf der Mikroebene studentischen Lernens von Beginn an den belastenden Übergang von der Schule ins Studium wirksam unterstützen und identitätsstiftend aufgreifen kann. Die Unsicherheitsbewältigung durch die Interessenskonflikte auf der Meso- und Makroebene der Fachbereiche und der Hochschulorganisation erfordert einen Governance-Mechanismus, der nicht nur die alten selbstverwaltenden und neuen managerialen Steuerungsmodelle ausgleicht, sondern auch den Stellenwert der Lehre erhöht. Hier besteht noch reichlich Forschungsbedarf.

#### Literaturverzeichnis

- Aljets, E./Lettkemann, E. (2012): Hochschulleitung und Forscher: Von wechselseitiger Nichtbeachtung zu wechselseitiger Abhängigkeit. In: Wilkesmann, U./Schmid, D. J. (Hg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden, S. 131-153.
- Asdonk, J./Sterzik, C. (2011): Kompetenzen für den Übergang zur Hochschule. In: Bornkessel, P./Asdonk, J. (Hg.): Der Übergang Schule – Hochschule, Wiesbaden, S. 191-249.
- Bosse, E./Trautwein, C. (2014): Individuelle und institutionelle Herausforderungen der Studiengangsentwicklung. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Jg. 9/Nr. 5, S. 41-62.



- Brahm, T./Jenert, T./Wagner, D. (2014): Nicht für alle gleich. Subjektive Wahrnehmungen des Übergangs Schule – Hochschule. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Jg. 9/Nr. 5, S. 63-82.
- Dinkel, A./Berth, H./Balck, F. (2008): Belastungen und psychische Beschwerden von Medizinstudierenden: Ein Überblick. In: Brähler, E./Alfermann, D./Stiller, J. (Hg.): Karriereentwicklung und berufliche Belastung im Arztberuf. Göttingen, S. 11-35.
- Dobischat, R./Düsseldorff, K. (2015): Sozialisation in Berufsbildung und Hochschule. In: Hurrelmann, K. et al. (Hg.): Handbuch Sozialisationsforschung, 8. Aufl., Weinheim, Basel, S. 469-491.
- Hobohm, H.-Chr. et al. (2015): „Reflexion“ als Metakompetenz. In: Freitag, W. K. et al. (Hg.): Übergänge gestalten. Münster, New York, S. 173-191.
- Hochmuth, Chr. (2014): Eine Analyse des Konfliktumfeldes Hochschule. In: Das Hochschulwesen, Jg. 62/H. 3, S. 93-101.
- Hurrelmann, K. (2013): Jugend im Jahr 2020. In: Thomas, P. M./Calmbach, M. (Hg.): Jugendliche Lebenswelten. Berlin, Heidelberg, S. 317-330.
- Hurrelmann, K./Quenzel, G. (2012): Lebensphase Jugend, 11., vollständig überarb. Aufl., Weinheim, Basel.
- Jurkat, H. et al. (2011): Lebensqualität, Stressbewältigung und Gesundheitsförderung bei Studierenden der Human- und Zahnmedizin. In: Deutsche Medizinische Wochenschrift, 136, S. 1245-1250.
- Kurth, R. et al. (2007): Studienbezogene Belastungen, Lebensqualität und Beziehungserleben bei Medizinstudenten. In: Psychotherapeut, H. 5, S. 355-361.
- Lozza, N. et al. (2014): Stress im Studium. In: Persönlichkeitsstörungen, Nr. 18, S. 221-233.
- Petersen-Ewert et al. (2009): Einführung eines Mentoringprogramms für den Ersten Abschnitt des Studiums der Humanmedizin: Ergebnisse eines Pilotprojekts. In: GMS Zeitschrift für Medizinische Ausbildung, Jg. 26/H. 3, S. 1-6.
- Pramataroff-Hamburger, V. et al. (2013): Erfahrungen aus einer Balintgruppe für Medizinstudenten. In: Balint-Journal, Nr. 14, S. 115-120.
- Quenzel, G. (2015): Das Konzept der Entwicklungsaufgaben. In: Hurrelmann, Klaus et al. (Hg.): Handbuch Sozialisationsforschung, 8. vollst. überarb. Aufl., Weinheim, Basel, S. 233-250.
- Ramm, M. et al. (2014): Studiensituation und studentische Orientierungen. 12. Studierendensurvey an Universitäten und Fachhochschulen. Bonn, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berlin.
- Sattler, S./Diewald, M. (2013): FAIRUSE – Fehlverhalten und Betrug bei der Erbringung von Studienleistungen: Individuelle und organisatorisch-strukturelle Bedingungen: Schlussbericht nach Muster Nr. 3.2 zum Projekt; Projektlaufzeit: 01.04.2009 bis 30.04.2012; Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld.
- Schubarth, W. (2015): Beschäftigungsfähigkeit als Bildungsziel an Hochschulen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Jg. 65/H. 18-19, S. 23-30.
- Seisreiner, A. (2012): Das Phänomen der Leistungsentkopplung in Organisationen. In: Armutat, S./Seisreiner, A. (Hg.): Differentielles Management. Wiesbaden, S. 151-170.
- Techniker Krankenkasse (2015a): TK-CampusKompass, URL: [https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/724592/Datei/4160/TK-CampusK\\_ompass.pdf](https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/724592/Datei/4160/TK-CampusK_ompass.pdf) (09.03.2016).
- Techniker Krankenkasse (2015b): Gesundheitsreport 2015, URL: <https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/718612/Datei/143830/Gesundheitsreport-2015.pdf> (21.03.2016).
- Tippel, R./Gebrande, J. (2014): Neue Bildung über den Lebenslauf. In: Wahl, H.-W./Kruse, A. (Hg.): Lebensläufe im Wandel, Stuttgart, S. 260-271.
- Ufert, D. (2015): Einbindung von Schlüsselkompetenzen in Studienabläufe. In: ders. (Hg.): Schlüsselkompetenzen im Hochschulstudium, Opladen, Toronto, S. 23-34.
- Werner, S. (2015): Viele Studenten sind depressiv. In: Ärzte Zeitung Online vom 01.02.2015, URL: [http://www.aerztezeitung.de/politik\\_gesellschaft/krankenkassen/article/889652/tk-studie-viele-studenten-depressiv.html](http://www.aerztezeitung.de/politik_gesellschaft/krankenkassen/article/889652/tk-studie-viele-studenten-depressiv.html) (22.02.2016).

■ Dr. Michael Krohn, Leiter des Bereichs Studium und Prüfungen, Studiendekanat, Medizinische Hochschule Hannover, E-Mail: [krohn.michael@mh-hannover.de](mailto:krohn.michael@mh-hannover.de)

## Standard-Literatur im UniversitätsVerlag Webler

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

### Grundbegriffe des Hochschulmanagements

von Anke Hanft (Hg.)

Das Buch liefert grundlegende Informationen zu Managementkonzepten und -methoden sowie zu den derzeit diskutierten Reformansätzen im Hochschulbereich. Erstmals werden dabei auch die durch den Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien in Lehre und Administration ausgelösten Veränderungen umfassend berücksichtigt. Etwa 100 Begriffe werden in alphabetischer Reihenfolge erläutert. Durch vielfältige Querverweise und ein umfassendes Stichwortverzeichnis ist sichergestellt, dass Leserinnen und Leser schnell und gezielt auf die ihn interessierenden Informationen zugreifen können.

ISBN 10 3-937026-17-7, Bielefeld 2004,  
2. Auflage, 525 Seiten, 34.20 Euro zzgl. Versand

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

Bestellung – E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

Ewald Scherm & Benedict Jackenkroll

## Liegt im Commitment der Professoren der Schlüssel zur Steuerung von Universitäten?



Ewald Scherm



Benedict Jackenkroll

Ob man es gut findet oder nicht, der Organisationscharakter der Universitäten wurde gestärkt. Universitäten haben eigene Ziele, die in Vereinbarungen festgehalten werden und über deren Erreichen Rechenschaft abgelegt wird. Das Verfehlen vereinbarter Ziele kann zukünftig durchaus Folgen haben, wenn diese der Finanzierung zugrunde liegen. Unabhängig davon, wo sich die Macht in Universitäten konzentrieren soll, hat die Verbindlichkeit der Ziele auf Universitäts- und Fakultätsebene zugenommen. Die zentralen Akteure für die Zielerreichung sind die Professoren, die über eine hohe individuelle Autonomie verfügen, traditionell individuelle Ziele verfolgen und mit der Reform hadern oder ihr im günstigen Fall neutral gegenüber stehen. Eine hierarchische Steuerung dieser ist in Universitäten weder möglich und noch akzeptiert. Vor diesem Hintergrund finden sich in der Literatur Hinweise auf die Relevanz des Commitments der Professoren. Da die Wirkung des Commitments bis jetzt vornehmlich im Unternehmenskontext untersucht wurde, stellen sich sechs Fragen, auf die im Folgenden Antworten gegeben werden.

1. Warum ist es notwendig, aber schwierig Universitäten zu steuern?
2. Welche Möglichkeiten der Steuerung gibt es (nicht)?
3. Was ist und was bewirkt Commitment?
4. Warum könnte Commitment bei der Steuerung von Universitäten von Bedeutung sein?
5. Wie schafft man affektives Commitment bei Professoren?
6. Was ist vor diesem Hintergrund zu tun?

### 1. Warum ist es notwendig, aber schwierig Universitäten zu steuern?

Rund ein Jahrzehnt nach der Abschaffung der Gruppenuniversität braucht an dieser Stelle nicht mehr breit erläutert werden, was die Reformen ungeachtet ihrer länderspezifischen Unterschiede den Universitäten gebracht haben, es ist vielfach wiederholt worden. Nur glauben oder akzeptieren will noch bei weitem nicht jeder, dass mit dem Ziel, die Effektivität und die Effizienz der Universitäten zu steigern, deren Gleichheit aufgegeben und Wettbewerb geschaffen, die Autonomie gegenüber dem Staat erhöht, Output- statt Inputsteuerung etabliert und in Verbindung damit konsequenterweise die managerielle Selbststeuerung ausgebaut wurde.

Man muss bei dem der früheren Gruppenuniversität folgenden Typ nicht von einer unternehmerischen Universität oder Managementuniversität sprechen und damit noch Öl ins Feuer der Kritik gießen, das ist nicht nur unnötig, sondern auch nicht zutreffend (vgl. Kette 2012, S. 37-38). Der Organisationscharakter der Universität wurde aber zweifelsfrei gestärkt, die Gelehrtenrepublik rückte damit in weite Ferne (vgl. auch Richli 2009, S. 243).

Wenn Universitäten des Wettbewerbs wegen Profil entwickeln sollen, Ziele vereinbaren und, da sie öffentliche Mittel verausgaben, über die Zielerreichung Rechenschaft ablegen müssen, wofür Universitätsleitungen Verantwortung tragen, braucht es keine weitere Begründung für die Notwendigkeit der Steuerung einer Universität. Dass es dafür ausreicht, die Managementhierarchie formal zu stärken, hat der Gesetzgeber vermutlich gar nicht unterstellt. Aber hätte man es als tiefgreifenden organisatorischen Wandel verstanden, wäre das Einleiten eines Change-Management-Prozesses statt eines einzelnen Reformschritts notwendig gewesen.

So hat sich in (vielen) Universitäten nicht grundsätzlich etwas geändert; sie sind trotz der Forderung nach interdisziplinärer Zusammenarbeit weiterhin ein recht loser Verbund einzelner Lehrstühle bzw. Institute. Dort wird überwiegend die Leistung erbracht, professionelle Normen ersetzen die Kontrolle und es dominiert noch immer das Kollegialprinzip. Auch wenn Gremien formal an Macht verloren haben, wird vielfach akzeptiert, dass ihr Einverständnis für die Legitimität und Akzeptanz von Entscheidungen eine entscheidende Rolle spielt. Die Modelle oder Beschreibungen, die typischerweise herangezogen werden, will man Universität charakterisieren, gelten unverändert weiter. Es handelt sich bei Universitäten weiterhin um lose gekoppelte Expertenorganisationen, die anarchische Züge aufweisen, wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen.

### 2. Welche Möglichkeiten der Steuerung gibt es (nicht)?

In Unternehmen gibt es in der Regel keine Uneinigkeit über die Formalziele (z.B. Gewinn, Umsatz) und die zu deren Erreichung verfolgten Sachziele (Produkte, Dienstleistungen). Diese werden in den Unternehmensbereichen über verschiedene Hierarchieebenen unter Berücksichtigung des Mittel-Zweck-Zusammenhangs



konkretisiert und münden nicht selten in individuelle Zielvereinbarungen mit den Unternehmensmitgliedern, deren Vergütung in Teilen damit verknüpft ist. Zielkonflikte auf den einzelnen Zielebenen müssen gelöst werden. Die für die Zielerreichung notwendige Leistungserstellung erfolgt arbeitsteilig und daher – mehr oder weniger stark – formal koordiniert. Wer nun glaubt, dass damit alle Steuerungsprobleme beseitigt sind, wird bei einem Blick in die Literatur, die sich mit den Managementproblemen in Unternehmen beschäftigt, eines Besseren belehrt.

Demgegenüber weisen Universitäten seit jeher eine Vielzahl unscharfer Ziele auf, die sich durch die Reform, so wird verschiedentlich betont, aufgrund der Ausdifferenzierung in der Wissenschaft und das Hinzukommen wissenschaftsfremder Ziele noch erhöht hat. Es gibt mindestens so viele Ziele wie interne und externe Interessen(-gruppen), ohne dass die bestehenden Konflikte nennenswert beachtet werden. Ein Zielsystem, das nur im Entferntesten mit dem eines Unternehmens vergleichbar ist und die grundsätzliche Ausrichtung der Gesamtuniversität ermöglichen würde, fehlt in der Regel. In der Folge bestehen zahlreiche voneinander unabhängige Leistungserstellungsprozesse, bei denen Arbeitsteilung keine große Rolle spielt und klare Technologien fehlen. Damit entfällt ein großer Teil des formalen hierarchischen Instrumentariums (Pläne, Programme), das in Unternehmen einen großen Teil des Steuerungsbedarfs deckt.

Weitere Besonderheiten im Vergleich zu anderen Organisationen ergeben sich, wenn man diejenigen betrachtet, die im Kern die Leistung einer Universität zu erbringen haben. Neben der kaum spürbaren Hierarchie in disziplinarischer Hinsicht, fehlt Professoren – in Deutschland sogar grundgesetzlich abgesichert – die übergeordnete Instanz in fachlicher Hinsicht, das, was üblicherweise als Steuerung durch persönliche Weisung bezeichnet wird, kann somit nicht stattfinden. Hinzu kommt, dass Professoren sich, wenn sie keine Managementposition anstreben (und wer will schon Dekan oder (Pro-)Rektor werden), nicht für ihre Universität interessieren müssen. Sie kann ihnen nicht viel bieten; Reputation erwirbt man in erster Linie innerhalb der jeweiligen Scientific Community, die nach der Reform noch an Bedeutung gewonnen hat, und nicht in der Universität, die ihrerseits von der individuellen Reputation profitiert. Wird verschiedentlich in diesem Zusammenhang noch auf den Beamtenstatus der Professoren hingewiesen, der es unmöglich macht, mittels Kündigungsandrohung zu steuern, verkennt man dabei jedoch, dass das auch im Unternehmenskontext nichts mit Steuerung zu tun hat. In Unternehmen spielt darüber hinaus die Gestaltung des Anreizsystems eine wesentliche Rolle. Universitäten haben in diesem Zusammenhang in den letzten Jahren Handlungsspielraum gewonnen. Zum einen ermöglicht die W-Besoldung individuelle leistungsabhängige Vergütungsbestandteile, die mit Zielvereinbarungen kombiniert werden können, zum anderen ermöglichen die Globalhaushalte eine stärkere leistungsorientierte Differenzierung der Ausstattungsmerkmale über die jeweilige Grundaussstattung hinaus. Auch wenn man sich durch erfolgreiche Drittmittelinwerbung diesem

Steuerungsmechanismus entziehen kann und von verschiedenen Seiten darauf hingewiesen wird, dass Anreizgestaltung teilweise auf Akzeptanzprobleme und Gegenwehr stößt, nur kurzfristige Effekte erzielt werden und Fehlsteuerung auftreten kann, lässt sich an vielen Stellen durchaus intendiertes Verhalten beobachten – Professoren sind auch nur Menschen (vgl. auch Schimank 2014, S. 18-19).

Der begrenzte Steuerungseffekt tritt aber nur ein, wenn es gelingt, Ziele zu vereinbaren, die im Interesse der Gesamtuniversität liegen. Das erfordert eine Diskussion der Ziele, die auch zur Integration beiträgt, selbst wenn klare Zielformulierungen nicht immer möglich (und sinnvoll) sind (vgl. Pellert 1999, S. 15). Aus dem Konflikt, dass sich die Professoren nur an ihrer Disziplin ausrichten, während es der Universitätsleitung um die Ziele der Gesamtuniversität gehen muss, kommt man nur dann heraus, wenn Professoren „mit der „Zumutung“ konfrontiert werden, sich mit der Entwicklung der Gesamtorganisation zu beschäftigen“, und so die Selbstverpflichtung erhöht wird (Pellert 1999, S. 167). Das erfordert Führung jenseits hierarchischer Weisung, die viel mit Kommunikation und Überzeugen zu tun hat und Voraussetzungen für die Selbstverpflichtung der Professoren schafft. Den motivationalen Kern der Selbstverpflichtung bildet das Commitment.

### 3. Was ist und was bewirkt Commitment?

Commitment lässt sich in Bezug auf Organisationen als „Verbundenheit, Verpflichtung, Identifikation und Loyalität gegenüber der Organisation“ verstehen (Felfe 2008, S. 26). Den Kern unterschiedlicher Definitionen bildet die Auffassung, dass das Commitment die Selbstbindung einer Person an eine Organisation und deren Ziele darstellt (vgl. z.B. Steinle/Ahlers/Riechmann 1999; Gauger 2000, S. 55, 221; Meyer/Herscovitch 2001, S. 301). Nach dem heute etablierten 3-Komponentenmodell wird in affektives, normatives und fortsetzungsbezogenes Commitment unterschieden (vgl. Meyer/Allen 1991, S. 67). Unter affektivem Commitment versteht man die emotionale Bindung von Mitarbeitern an die Organisation, deren Identifikation mit den organisationalen Zielen und die Bereitschaft sich für diese Ziele einzusetzen. Ein Mitarbeiter mit ausgeprägtem affektiven Commitment verbleibt in der Organisation, da er sich dies wünscht. Mitarbeiter mit normativen Commitment verbleiben, da sie sich aus moralisch-ethischen Gründen dazu verpflichtet fühlen. Bei fortsetzungsbezogenem Commitment verbleibt der Mitarbeiter aufgrund der Kosten, die mit dem Verlassen der Organisation verbunden sind. Die Gültigkeit des 3-Komponenten-Modells konnte inzwischen vielfach bestätigt werden (vgl. z.B. Meyer et al. 2002, S. 40-41). Studien belegen zudem, dass das Konstrukt konzeptionell und empirisch hinreichend gut von verwandten Konstrukten (z.B. Job Involvement, Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit) abgegrenzt werden kann. Sie unterstreichen insbesondere die positiven Effekte des affektiven Commitments. So zeigt sich, dass dadurch der Absentismus, die Fluktuationsabsicht und die tatsächliche Fluktuation sowie weitere organisationsrelevante Faktoren wie Arbeitsleistung, Organizational

nal Citizenship Behavior (OCB) und innovative Ideen entscheidend beeinflusst werden (vgl. z.B. Meyer et al. 2002, S. 36-38; Plassmeier 2011, S. 17-24). Im Gegensatz zum normativen und fortsetzungsbezogenen Commitment, die bereits Zwänge beinhalten, handelt es sich dabei um eine völlig freiwillige Bindungsform (vgl. Bryant 2010, S. 87). Die Bedeutung des Commitments in Unternehmen ist inzwischen weitgehend belegt. In Beiträgen zu Management by Commitment, Commitment-Management, High-Commitment HR Practices, High Commitment Performance Management und ähnlichen, die die Commitmentförderung in Unternehmen als Managementaufgabe, Führungsinstrument, übergreifende Führungsphilosophie oder zukunftsorientierte Personalführung verstehen, wird der Stellenwert des Commitments in der Praxis deutlich (vgl. z.B. Steinle/Ahlers/Riechmann 1999; Gauger 2000; McClean/Collins 2011; Farndale/Hope-Hailey/Kelliher 2011).

#### 4. Warum könnte Commitment bei der Steuerung von Universitäten von Bedeutung sein?

In Universitäten wird Commitment erst in jüngerer Zeit thematisiert. Zwar zeigte eine Studie in den 1990er Jahren, dass die Professoren in Deutschland verglichen mit anderen Ländern die mit Abstand geringste Identifikation mit ihrer Universität aufwiesen (vgl. Boyer/Altbach/Whitelaw 1994), doch wurde darin kein Problem gesehen. Dies hat sich durch die Hochschulreform und die damit verbundene Steuerungsnotwendigkeit geändert. Inzwischen gibt es vereinzelt Hinweise auf die mögliche Relevanz des Commitments von Professoren (vgl. Wild et al. 2010, S. 99-100; Wilkesmann 2013, S. 202-203; Freyaldenhoven 2015, S. 91-92).

Wenn die Möglichkeit hierarchischer Steuerung nicht besteht und dem steuernden Einsatz von Anreizen ein Grundkonsens über die Ziele der Universität vorausgehen muss, wird Commitment als energetisierende und verhaltensstabilisierende Kraft relevant. Ein ausgeprägtes Commitment kann dazu führen, dass man die Notwendigkeit eines universitären Zielbildungsprozesses akzeptiert und sich stärker in die Diskussion der Ziele einbringt. Letztlich können nur so individuelle Vorstellungen für die Gesamtorganisation relevant werden. Da die Reflexion der verschiedenen Interessen und der Diskussionsprozess zusätzlich Integrationswirkung versprechen, kann durchaus die Bereitschaft entstehen, sich (auch) für die Ziele der Universität einzusetzen, sie gegebenenfalls sogar (vorübergehend) vor den individuellen Zielen zu verfolgen (vgl. auch Wild et al. 2010, S. 100). Die Förderung und der Erhalt des Commitments gewinnen vor allem bei flachen Hierarchien und den damit verbundenen großen Handlungsspielräumen, die nur eingeschränkte Möglichkeiten der Kontrolle bieten, stark an Bedeutung. Die Gefahr opportunistischer Ausnutzung dieser Spielräume reduziert sich mit zunehmendem Commitment deutlich (vgl. Steinle/Ahlers/Riechmann 1999, S. 222, 240; Gauger 2000, S. 55). Vielfach wird sogar betont, dass eigenverantwortlich denkende und handelnde Akteure mit großen Handlungsspielräu-

men nur über die Initiierung selbstorganisatorischer Prozesse auf der Grundlage hohen Commitments gesteuert werden können (vgl. auch Gauger 2000, S. 2). Professoren stellen aufgrund ihrer hohen individuellen Autonomie quasi den Prototyp eines solchen Akteurs dar.

Außerdem soll das Commitment die Motivation und Selbstverpflichtung zur Übernahme ungeliebter Aufgaben fördern (vgl. Wunderer 2011, S. 140) und gerät nicht zuletzt durch diesen Effekt in den Fokus, wenn es um die Steuerung in Universitäten geht. Versucht man hier doch schon seit längerem, den Stellenwert der Lehre zu erhöhen, da es eine recht eindeutige Präferenzordnung der Professoren gibt; während ganz oben die Forschung steht, folgt im Einzelfall mit mehr oder weniger weitem Abstand die Lehre (vgl. auch Brosi/Welpe 2014, S. 546-547; Flöther 2014, S. 528). Keinerlei Neigung besteht in der Regel zur Übernahme von Aufgaben im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung; dieser stellt man sich nur, wenn es unvermeidlich ist. Diese Aufgaben haben aber zugenommen, obwohl die akademische Selbstverwaltung formal an Bedeutung verloren hat. Aus der höheren Autonomie der Gesamtorganisation resultieren aber nicht nur mehr Aufgaben in Verbindung mit wenigen Ämtern (Rektorat, Dekan), auch das Management in einer Universität funktioniert nur als kollektiver, interaktiver Prozess, und die Mitarbeit in Gremien und anderen Kollegialorganen bedeutet eine Übernahme von Managementaufgaben (vgl. Pellert 1999, S. 209-210). Zudem gibt es außerhalb der Selbstverwaltung hinreichend Anlass, sich in die Prozesse notwendiger Veränderungen einzubringen. Wenn Commitment hier positive Effekte hat, ist es in jedem Fall wert, sich damit zu beschäftigen. Die Betrachtung des Commitments im Unternehmenskontext macht außerdem deutlich, dass es die Fluktuationsabsicht und die tatsächliche Fluktuation senkt (vgl. Meyer et al. 2002, S. 36). Das kann in Universitäten zwar nicht den Stellenwert wie in Unternehmen haben, jedoch lassen sich angesichts des zunehmenden Wettbewerbs vor allem bei renommierten Wissenschaftlern auch solche Überlegungen anstellen (vgl. Dorenkamp et al. 2012, S. 18), wenn beispielsweise aktuell in Bayern nur rund ein Drittel der Universitätsprofessoren einen Bleibewunsch hat, obwohl über die Hälfte mit der Arbeitssituation (sehr) zufrieden ist (vgl. o. V. 2015).

#### 5. Wie schafft man affektives Commitment bei Professoren?

Commitmentbildung stellt einen wechselseitigen Prozess dar; Mitglieder einer Organisation lassen sich nur verpflichten, wenn diese eine Verpflichtung gegenüber den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Mitglieder zeigt und bedürfniskonforme Rahmenbedingungen bzw. Anreize schafft (vgl. Steinle/Ahlers/Riechmann 1999, S. 224). Daher ist bei Professoren von einer Motivation zur Selbstbindung nur dann auszugehen, wenn entsprechende Rahmenbedingungen und Anreize gegeben sind. Im Unternehmenskontext hat man sich bereits ausgiebig mit den Einflussfaktoren des affektiven Commitments auseinandergesetzt (vgl. z.B. Felfe 2008, S. 132-153; Westphal/Gmür 2009, S. 214). Dabei zeigt sich, dass Commitment nicht durch einzelne Maßnahmen oder Ak-

tionen entwickelt werden kann, seine Steigerung vielmehr ein multikausales Problem darstellt und aufgrund der unterschiedlichen Kategorien von Einflussfaktoren als Querschnittsaufgabe innerhalb einer Organisation gesehen werden muss. Je nach Quelle etwas unterschiedlich formuliert, kann man vor allem in mitarbeiter-, arbeitssituations- und organisationsbezogene Einflussfaktoren unterscheiden (vgl. z.B. Felfe 2008, S. 132-153; Westphal/Gmür 2009, S. 214; Plassmeier 2011, S. 27-28).

In Unternehmen stellen unter anderem die Wahrnehmung organisationaler Gerechtigkeit, die Möglichkeit der Weiterentwicklung, das Führungsverhalten der Vorgesetzten, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, das externe Ansehen der Organisation, die Partizipation sowie unterschiedliche kulturelle Aspekte wichtige Einflussfaktoren dar (vgl. Westphal/Gmür 2009, S. 214-216). Diese Erkenntnisse können zwar erste Hinweise für die Beeinflussung des affektiven Commitments geben, lassen sich aber nur sehr begrenzt auf Universitäten und Professoren übertragen, da die Bedürfnisstruktur und die Erwartungen recht spezifisch und nicht ohne weiteres zu vergleichen sind.

Für Professoren an Universitäten liegen bisher nur vereinzelte Ergebnisse vor. Diese deuten darauf hin, dass die Einführung der neuen Steuerungsinstrumente (Zielvereinbarungen, leistungsorientierte Mittelvergabe, Leistungszulagen im Rahmen der W-Besoldung, Lehrpreise) und die positive Einstellung diesen gegenüber das affektive Commitment stärken können. Während die Beschäftigungsdauer analog den Unternehmen einen schwachen positiven Zusammenhang mit dem affektiven Commitment aufweist (vgl. Wilkesmann 2013, S. 212-213), zeigt die Anerkennung durch Fachkollegen starken Einfluss auf Professoren (vgl. Wilkesmann 2013, S. 254). Eine Untersuchung der Führung in Universitäten lässt den positiven Einfluss transformationaler und transaktionaler Führung erkennen (vgl. Freyaldenhoven 2015, S. 93). Außerdem wurden bereits positive Zusammenhänge der Partizipation und der Kommunikation mit dem affektiven Commitment nachgewiesen (vgl. Scherm/Jackenkroll 2015 und 2016); Beispiele aus der universitären Praxis lassen ebenfalls eine hohe Integrationswirkung der Partizipation vermuten (vgl. z.B. Mukherjee 2013; Radtke/Lenzen 2013; Scherm 2013, S. 89-91).

Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen und angesichts dieser ersten empirischen Erkenntnisse zum professoralen Commitment in Universitäten kann man auf die im Titel dieses Aufsatzes gestellte Frage eine vorsichtige Antwort in Form folgender Hypothese formulieren: Die Steuerung, die aufgrund der Autonomie der Universität unabdingbar geworden ist und mit der professoralen Autonomie konkurriert, gelingt umso eher, je schneller es gelingt, Wege zur Steigerung des affektiven Commitments der Professoren aufzuzeigen.

## 6. Was ist vor diesem Hintergrund zu tun?

Es steht außer Frage, dass zunächst belastbare empirische Ergebnisse zur Wirkung möglicher Einflussfaktoren des affektiven Commitments von Wissenschaftlern, insbesondere Professoren, in dem spezifischen universitären Kontext notwendig sind. Auf dieser Grundlage

können dann Überlegungen angestellt werden, welche Gestaltungsmöglichkeiten sich dem universitären Management innerhalb der rechtlichen, vor allem aber der faktischen, meist informellen Grenzen der jeweiligen Universität eröffnen. Aus diesem Grund werden wir eine Untersuchung auf den Weg bringen und so versuchen, die Forschungslücke zumindest teilweise zu schließen. Doch damit ist es nicht getan, es sind weitere Voraussetzungen zu erfüllen (vgl. auch Scherm 2015, S. 33).

Die Rolle des Primus inter Pares mag für einen Rektor, aber auch für Dekane traditionsreich und in den Universitäten gern gesehen sein, sie wird den Aufgaben und der damit verbundenen Verantwortung jedoch nicht mehr gerecht. Deshalb müssen diejenigen, die qua Amt steuern sollen, diese Aufgabe erkennen und akzeptieren, d.h. auch steuern wollen. Gelingt es ihnen dann noch, sich die Diskrepanz zwischen den mit der Steuerungsaufgabe verbundenen Anforderungen und den eigenen Fähigkeiten einzugestehen, ist der Weg für die vielfach geforderte Professionalisierung frei (vgl. dazu Nickel/Ziegele 2009).

Dabei geht es ganz wesentlich auch darum, sich bewusst zu werden, dass in Universitäten als „Expertenorganisationen besonderer Art“ (Pellert 2000, S. 39) die Akzeptanz der Steuerung weitaus stärker als in hierarchischen Organisationen den Charakter einer notwendigen Bedingung für den Steuerungserfolg hat. Hinreichende Akzeptanz ist nur dann zu erwarten, wenn zum einen die erfolgte Hierarchisierung nicht automatisch zu einem Bruch mit Traditionen akademischer Selbstverwaltung und Entscheidungsfindung führt. Vielmehr sollte es gelingen, positive Elemente der Gruppenuniversität in das neue Modell zu übertragen, ohne die Fehlentwicklungen oder Defizite dieser ebenfalls mitzunehmen (vgl. dazu Webler 2009, S. 10-12).

Zum anderen ist die Akzeptanz an das Verständnis der Universitätsmitglieder (vor allem der Professoren) für die Notwendigkeit der Steuerung geknüpft. Das setzt wiederum voraus, die Universität als Organisation zu verstehen und zu erkennen, dass deren Autonomie Steuerung erfordert und nur erhalten bleibt, wenn Steuerung erfolgt. Man muss zu einem ausgewogenen Verhältnis von individueller Autonomie und Autonomie der Gesamtorganisation kommen und den Amtsinhabern Anerkennung als Manager entgegenbringen, aber auch die eigenen Aufgaben im Rahmen der Steuerung der Universität erkennen. Das bedingt auf der anderen Seite aber wiederum, dass eine adäquate Kommunikation mit den Professoren gesucht wird, bei der es nicht um Partizipation, sondern um Kooperation geht. Diese kann jedoch nicht eingefordert werden, sie braucht vielmehr Vertrauen und Glaubwürdigkeit, um sich dabei auf Augenhöhe begegnen zu können (vgl. Gralke/Scherm 2013, S. 46). Erst wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, kann es gelingen, das Commitment nennenswert zu beeinflussen, wobei bewusster noch als bei anderen Entscheidungen die Individualität der jeweiligen Universität zu berücksichtigen ist (vgl. auch Gralke/Scherm 2015).

### Literaturverzeichnis

Boyer, Ernst L./Altbach, P. G./Whitelaw, M. J. (1994): *The Academic Profession: An International Perspective*, Princeton, New York.



- Brosi, P./Welppe, I. M. (2014): Identitäten und Rollen. Wissenschaftler im Karriereverlauf. In: *Forschung & Lehre*, Jg. 21/H. 7, S. 546-547.
- Bryant, M. D. (2010): Commitment in Kundenbeziehungen. Eine multipartiale Messung und Analyse von Determinanten und Erfolgswirkungen, Wiesbaden.
- Dorenkamp, I./Jost, T./de Schrevel, M./Scher, E. (2012): Neue Managementaufgaben und alte Probleme – Ergebnisse explorativer Interviews mit Universitätsmanagern, Arbeitsbericht Nr. 21 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, der FernUniversität in Hagen, Hagen.
- Farndale, E./Hope Hailey, V./Kelliher, C. (2011): High commitment performance management: the roles of justice and trust. In: *Personnel Review*, Vol. 40/No. 1, pp. 5-23.
- Felfe, J. (2008): Mitarbeiterbindung. Göttingen.
- Flöther, C. (2014): Mehr Lehre und Verwaltung, weniger Forschung. Über die Arbeitsbedingungen von Hochschullehrern. In: *Forschung & Lehre*, Jg. 21/H. 7, S. 528-529.
- Freyaldenhoven, I. (2015): Auswirkungen transformationaler, transaktionaler und passiver Führung von Rektoren/Präsidenten auf das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit von Professoren: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Universitäten. In: *Hochschulmanagement*, Jg. 10/H. 3+4, S. 90-95.
- Gauger, J. (2000): Commitment-Management in Unternehmen: am Beispiel des mittleren Managements, Wiesbaden.
- Gralke, H.-J./Scher, E. (2013): Kooperation als Grundprinzip des Forschungsmanagements. In: *Wissenschaftsmanagement*, Jg. 19/H. 6, S. 44-47.
- Gralke, H.-J./Scher, E. (2015): Top-down oder nicht Top-down reicht nicht. In: *Forschung & Lehre*, Jg. 22/H. 12, S. 1012.
- Kette, S. (2012): Das Unternehmen als Organisation. In: Apelt, M./Tacke, V. (Hg.): *Handbuch Organisationstypen*, Wiesbaden, S. 21-42.
- McClellan, E./Collins, C. J. (2011): High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms. In: *Human Resource Management*, Vol. 50/No. 3, pp. 341-363.
- Meyer, J. P./Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. In: *Human Resource Management Review*, Vol. 1/No. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J. P./Herscovitch, L. (2001): Commitment in the workplace: Toward a general model. In: *Human Resource Management Review*, Vol. 11/No. 3, pp. 299-326.
- Meyer, J. P./Stanley, D. J./Herscovitch, L./Topolnytsky, L. (2002): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. In: *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61/No. 1, pp. 20-52.
- Mukherjee, J. (2013): Zwischen Kapitänstempel und Maschinenraum. In: *Forschung & Lehre*, Jg. 20/H. 10, S. 812-813.
- Nickel, S./Ziegele, F. (2009): Profis ins Hochschulmanagement. Plädoyer für die Schaffung von hauptamtlichen Karrierewegen für Hochschul- und Fakultätsleitungen. In: Webler, W.-D. (Hg.): *Universitäten am Scheideweg?! Chancen und Gefahren des gegenwärtigen historischen Wandels in Verfassung, Selbstverständnis und Aufgabenwahrnehmung*. Bielefeld, S. 49-59.
- o. V.: Erste Zwischenergebnisse der Professorenbefragung ProfQuest, [http://www.ihf.bayern.de/fileadmin/user\\_upload/IHF/ProfQuest/Zwischenergebnisse\\_ProfQuest\\_April\\_2015\\_01.pdf](http://www.ihf.bayern.de/fileadmin/user_upload/IHF/ProfQuest/Zwischenergebnisse_ProfQuest_April_2015_01.pdf)
- Pellert, A. (1999): Die Universität als Organisation. Wien, Köln, Graz.
- Pellert, A. (2000): Expertenorganisationen reformieren. In: Hanft, A. (Hg.): *Hochschulen managen?* Neuwied, Kriftel, Berlin, S. 39-55.
- Plassmeier, S. (2011): Mitarbeiterbindung in Zeiten des demografischen Wandels: Altersabhängige Entstehungsbedingungen von affektivem organisationalem Commitment. Dissertation Lüneburg.
- Radtke, U./Lenzen, D. (2013): Scheinselbständigkeit und Unschuldsverlust. In: *Forschung & Lehre*, Jg. 20/H. 10, S. 814-816.
- Richli, P. (2009): Von der Gelehrtenrepublik zur Managementuniversität? Bern, Baden-Baden, Wien.
- Scher, E. (2015): Man muss darüber reden (dürfen). In: *Wissenschaftsmanagement*, Jg. 21/H. 3, S. 30-33.
- Scher, E. (2013): Die „unternehmerische“ Universität: vom Reformleitbild zum Managementalltag. In: *die hochschule*, Jg. 22/H. 2, S. 85-95.
- Scher, E./Jackenkroll, B. (2015): Der Königsweg einer konsequenten Strategieumsetzung. In: *Wissenschaftsmanagement*, Jg. 21/H. 6, S. 42-45.
- Scher, E./Jackenkroll, B. (2016): Partizipation von Professoren bei gestärkter Hierarchie in Universitäten: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: *Hochschulmanagement*, Jg. 11/H. 1+2, S. 22-26.
- Schimank, U. (2014): Von Governance zu „authority relations“: Wie sich Regelungsstrukturen dem Forschungshandeln aufprägen. In: Krempkow, R./Lottmann, A./Möller, T. (Hg.): *Völlig losgelöst? Governance der Wissenschaft*. iFQ-Working Paper No. 15, Berlin, S. 15-26.
- Steinle, C./Ahlers, F./Riechmann, C. (1999): Management by Commitment – Möglichkeiten und Grenzen einer ‚selbstverpflichtenden‘ Führung von Mitarbeiter. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, Jg. 13/H. 3, S. 221-245.
- Webler, W.-D. (2009): Die Hochschule: Korporation oder Unternehmen und ihre gesellschaftliche Einbettung? Einige auf das Thema einstimrende Gedanken aus der Vorbereitung zum Forum. In: Webler, W.-D. (Hg.): *Universitäten am Scheideweg?! Chancen und Gefahren des gegenwärtigen historischen Wandels in Verfassung, Selbstverständnis und Aufgabenwahrnehmung*. Bielefeld, S. 9-13.
- Westphal, A./Gmür, M. (2009): Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse. In: *Journal für Betriebswirtschaft*, Jg. 59/H. 4, S. 201-229.
- Wild, E./Becker, F./Stegmüller, R./Tadsen, W. (2010): Die Personalführung von Neuberufenen – systematische Betrachtungen zum Human Resource Management von Hochschulen. In: *Hochschulmanagement*, Jg. 5/H. 4, S. 98-104.
- Wilkesmann, U. (2013): Professorenvielfalt und Universitätszusammenhalt. Der Versuch, Individualisten auf ein gemeinsames Ziel zu verpflichten. In: Pries, L. (Hg.): *Zusammenhalt durch Vielfalt?* Wiesbaden, S. 199-216.
- Wunderer, R. (2011): *Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre*. 9. Aufl., Köln.

■ Dr. Ewald Scherm, Professor für BWL, insb. Organisation und Planung, FernUniversität in Hagen, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, E-Mail: [Ewald.Scher@FernUni-Hagen.de](mailto:Ewald.Scher@FernUni-Hagen.de)

■ Benedict Jackenkroll, M.Sc. Wirtschaftswissenschaften, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Planung, FernUniversität in Hagen, E-Mail: [Benedict.Jackenkroll@FernUni-Hagen.de](mailto:Benedict.Jackenkroll@FernUni-Hagen.de)

## Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Hochschulmanagement“

**Anzeigenpreise:** auf Anfrage beim Verlag

**Format der Anzeige:** JPeg- oder EPS-Format, mindestens 300dpi Auflösung

**Kontakt:** UVW UniversitätsVerlagWebler, Der Fachverlag für Hochschulthemen,

Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld, E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)



## Einladung zum 19. Workshop Hochschulmanagement 2017 in Hamburg

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

In der Einwerbung von Drittmitteln brechen die Hochschulen Jahr für Jahr Rekorde. Fast 7,5 Milliarden Euro haben die Hochschulen 2014 von Dritten eingeworben. Dies bedeutet einerseits (mehr) Geld für die Forschung. Über eine erhöhte Leistungsfähigkeit der Hochschulen in der Forschung hinaus implizieren Drittmittel einen Zuwachs an Reputation und häufig, im Kontext leistungsbezogener Mittelvergabe, eine Zuweisung weiterer Finanzmittel.

Andererseits belasten Drittmittel (trotz Overheadpauschalen) die durch Grundmittel finanzierten administrativen Ressourcen, erhöhen den Zahl des wissenschaftlichen Personals in projektbezogener Arbeit und fordern die Konzentration auf drittmittelfähige Fragestellungen.

Die Quelle der Drittmittel ist mittelbar und unmittelbar weit überwiegend die öffentliche Hand (rund 25% Bund, 2% Länder, 32% DFG, 9% EU, insgesamt 78%) und nur zu geringerem Teil tragen Stiftungen (rund 6%) sowie die gewerbliche Wirtschaft (rund 20%) zu den Drittmitteln bei. Der Wissenschaftsrat beklagte bereits Anfang der 1990er Jahre, dass sich die Schere zwischen Grundmitteln und Drittmitteln an den Hochschulen weiter geöffnet habe. Diese Entwicklung hat sich weiter verschärft: Von 1995-2011 sind die Grundmittel nur um 42% gestiegen, die Drittmittel dagegen um 204%. Die Relation der beiden Größen hat sich von 7:1 auf fast 3:1 verringert.

Vor diesem Hintergrund lädt der 19. Workshop der Wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement zum **Schwerpunktthema „Fördern und Fordern – Drittmittel(forschung) an Hochschulen“ am 21. und 22. Februar 2017** an die Helmut-Schmidt-Universität/Uni BW Hamburg zur jährlichen Tagung ein. Zentrale Fragestellungen sind beispielsweise:

- das Management organisationaler Abhängigkeiten von Drittmitteln an Hochschulen,
- das Management von (Drittmittel-)Personal an Hochschulen,
- die Beziehung zur öffentlichen Hand und den Projektträgern der Drittmittelvergabe
- der Zeitaufwand für Drittmittelanträge und -verwaltung

Diese Aufstellung ist keineswegs erschöpfend und wie immer sind **Beiträge jenseits des Schwerpunktthemas** erwünscht. Diese können u.a. sein: Bildung und Arbeitsmarkt, Leistungsmessung und Performance von Universitäts-Stakeholdern, Organisation und Management von Universitäten, Verhältnis von Lehrenden und Lernenden, Hochschulentwicklung und Digitalisierung, Determinanten der Hochschulnachfrage, Anreize und Probleme des wissenschaftlichen Publikationssystems, strategische Entscheidungen in der Hochschulorganisation. Wir würden uns freuen, Sie in Hamburg begrüßen zu können.

Mit den besten Grüßen

Joachim Prinz (Uni Duisburg-Essen), Wenzel Matiaske (HSU Hamburg), Gerd Grözinger (EU Flensburg) und Fabian Hattke (Universität Hamburg)

### Informationen zum Workshop

Datum und Ort des Workshops:

Beginn: Dienstag, 21.02.2017

Ende: Mittwoch, 22.02.2017

Ort: Hamburg – Helmut-Schmidt-Universität

### Ablauf:

Zeitslots zur Präsentation und Diskussion von wissenschaftlichen Beiträgen betragen 30 Minuten (15 Minuten Präsentation und 15 Minuten Diskussion).

### Kosten:

Die Teilnahme erfordert einen Unkostenbeitrag i. H. v. 50,- € pro Person. Die Gebühr kann gegen eine Quittung bei der Veranstaltung entrichtet werden.

### Unterkunft:

Die Unterkunft muss von den Teilnehmenden selbst gebucht und bezahlt werden.

### Einreichungsfrist:

Mit dieser Einladung bitten wir um die Einreichung von aktuellen, unveröffentlichten Beiträgen in Form eines Abstracts im Umfang von maximal 1.000 Wörtern (exkl. Literaturverzeichnis) **bis zum 23. Dezember 2016** an die folgenden Adressen:

Wenzel Matiaske: [matiaske@hsu-hh.de](mailto:matiaske@hsu-hh.de)

Joachim Prinz: [joachim.prinz@uni-due.de](mailto:joachim.prinz@uni-due.de)

Mandy Müller: [mueller@hsu-hh.de](mailto:mueller@hsu-hh.de)

### Anmeldung:

Um verbindliche Anmeldung wird gebeten. Anmeldungen sind **bis zum 5. Februar 2016** an eine der oben stehenden Adressen möglich.

### Tagungsband und Sonderheft:

Die Beiträge zum Schwerpunktthema wollen wir – Gerd Grözinger, Wenzel Matiaske und Joachim Prinz – in einem Herausgeberband im Rainer Hampp Verlag veröffentlichen. Die Beiträge für den Band sollen 15-20 Druckseiten nicht überschreiten und bis zum 30. Juni 2017 bei den Herausgebern vorliegen.

Bei Interesse besteht darüber hinaus die Möglichkeit weitere Beiträge bis 1. Mai 2017 zur Veröffentlichung in einem Sonderheft der **Zeitschrift Hochschulmanagement (HM)** einzureichen (Herausgeber: Fabian Hattke und Joachim Prinz). Die Manuskripte durchlaufen einen doppelt-blinden Begutachtungsprozess und sollen 5-8 Seiten umfassen (ca. 25.000-40.000 Zeichen; inkl. Zusammenfassung, Abbildungen, Tabellen und Literaturverzeichnis).

## Hauptbeiträge der aktuellen Hefte Fo, HSW, P-OE, QiW und ZBS

Auf unserer Homepage [www.universitaetsverlagwebler.de](http://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+4/2016  
(Vorschau)

*Franz Ossing & Reinhard F. Hüttl*  
Wissenschaftskommunikation,  
Wissenschafts-PR und Wissenstransfer  
Über unscharfe Begriffsverwendungen  
in der gesellschaftlichen Nutzung  
wissenschaftlichen Wissens

*Dana Buyx & Jutta Allmendinger:*  
Ethik-Richtlinien am  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung (WZB)

*Wilhelm Krull*  
Führung und Verantwortung  
in der autonomen Universität.  
Erwartungen, Erfahrungen,  
Enttäuschungen – und was noch?

*Wolff-Dietrich Webler*  
Promotionsrecht für  
Fachhochschulen?  
Eine andere Perspektive

*Hans-Gerhard Husung*  
Erfahrungen aus elf Jahren  
Exzellenzförderung: erreichte Ziele  
und künftige Erwartungen aus Sicht  
der Politik

*Mark Zastrow*  
Südkorea: Die „Chaebol“ haben das  
Sagen

FO-Gespräch mit Dietmar Harhoff

Pro & Contra:  
Sind Volluniversitäten noch  
zeitgemäß?  
(Ulrike Beisiegel/Ulrich Rüdiger)

### HSW

#### Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 5+6/2016

*Corinna Klodt*  
„Die Botschaft hör ich wohl, allein mir  
fehlt der Glaube“ – Essay zur Frage nach  
der Rolle des Glaubens bei der  
Ausbildung von evangelischen Religions-  
lehrer/innen an deutschen Hochschulen

*Julia Eckel et al.:*  
Leistungsnachweis „Wissenschaftliches  
Arbeiten“ mit verpflichtender  
Forschungsarbeit im Medizincurriculum

*Miriam Kehne & Carolin Köster*  
Expertise von Studierenden nutzen –  
Entwicklung und Implementation eines  
Peer-Mentoring-Konzepts im  
Sportstudium

*Olivia Vrabl*  
Aufgaben- und Leistungsmotivation.  
Warum Leistungsfeststellungen  
essentiell für die Lernmotivation sind

*Nicolas Nause, Peter John & Elisabeth  
Klimmek*  
Lehrveranstaltungsevaluation im  
geplanten Weiterbildungsstudiengang  
„International Maritime Management“

*Helga Knigge-Illner & David Willmes*  
Anforderungen und Belastungen  
im Promotionsprozess

*René Krempkow*  
Wie viele Postdocs gibt es in  
Deutschland? Drei Berechnungsansätze  
und erste Ergebnisse

*Sebastian Stieler*  
Empirische Lernzeiterfassung

*Julia Schnepf & Norbert Groeben*  
Entwurf einer multi-methodalen  
Seminar-Konzeption für die empirischen  
Sozialwissenschaften

*Uta Klein*  
Repräsentativität, Equity und Human  
Rights: Diversity und Diversitykonzeptionen  
an Universitäten in Kanada

### P-OE

#### Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer,  
Programm-Organisatoren

P-OE 3+4/2016

*Németh Balász*  
New Perspectives for Community  
Development and Co-operative  
Learning through Learning Cities  
and Regions

*Leslie Tramontini*  
Exploring the third mission of  
universities in the context of  
migration and integration: A case  
study of the Marburg Center for Near  
and Middle Eastern Studies

*Séamus Ó Tuama*  
Cork Learning City:  
Building a Community Wide Learning  
Environment

*Thorsten Braun et al.*  
Grundsätze hochschuldidaktischer  
Arbeit am Zentrum für Lehre und  
Weiterbildung

*Jens Krey*  
Mentoring für Hochschullehrende –  
Ein Instrument zur Professionalisie-  
rung der Lehrtätigkeit

*René Krempkow & Mathias Winde*  
Bestandsaufnahme und Perspektiven  
der Personalentwicklung für den  
wissenschaftlichen Nachwuchs in  
Deutschland

*Valerie Stehling, Anja Richert &  
Ingrid Isenhardt*  
Mentoring als Beitrag zur Lernenden  
Hochschule

*Sarah L. Müller et al.*  
„Fit für den demografischen  
Wandel!“ – Entwicklung eines  
holistischen Managementansatzes für  
die Automobilindustrie

**QiW****Qualität in der Wissenschaft**Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in  
Forschung, Studium und Administration

QiW 3+4/2016

Evaluation und Wirkungen von  
Maßnahmen in Lehre und  
Hochschuldidaktik*Elke Bosse, Anna Heudorfer  
& Eileen Lübcke*Begleitforschung zum Qualitätspakt  
Lehre als Balanceakt zwischen  
Wissenschaft und Praxis*Elisabeth Wachsmuth & Jan Hense*  
Wirkmodelle zur Unterstützung  
der Evaluation komplexer  
Hochschulprojekte*Nastasia Sluzalek, Jan Hense,  
Tina Weiß & Marcus Raser*  
Von den Evaluationsergebnissen zur  
konkreten Verbesserung: Pilotierung  
eines Online-Tools zur besseren  
Verknüpfung von Lehrveranstaltungs-  
evaluation und Hochschuldidaktik*Mareike Beuß, Kerstin Heil  
& Stefanie Hartz*  
Wer alle Bäume fürchtet, kommt durch  
keinen Wald – Evaluation im  
Qualitätspakt Lehre zwischen  
Forschungsorientierung und  
Anforderungen des Evaluationsauftrags*Antje Nissler & Niclas Schaper*  
Lehrberatung als Schlüssel für  
zeitgemäße Hochschullehre?  
Untersuchungsansatz zu einer Studie  
zur Wirksamkeit von Lehrberatung im  
Hinblick auf eine Veränderung von  
Lehrkonzeptionen am Beispiel des  
Projekts HD MINT*Yasmin Leibenath, Till Seipp  
& Tamara Zajontz*  
Konzeption und Wirksamkeit  
kollegialer Formate in der  
Hochschuldidaktik – Das Projekt  
„Kollegiales Coaching“ an der  
Johannes Gutenberg-Universität Mainz*Justus Henke*  
Studienerfolgsquoten in einzelnen  
Hochschulen – Ein Modell zur  
näherungsweise Berechnung**ZBS****Zeitschrift für  
Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 4/2016

Geflüchtete in der Hochschule

*Tanja Busse & Marco Bazalik*  
Geflüchtete in der Beratung  
– Einblicke und Ausblicke*Sarah Hostmann*  
Refugees Welcome:  
Das Informationsprogramm für  
Geflüchtete an der Freien  
Universität Berlin  
– Ein Erfahrungsbericht*Susanne Preuschoff*  
Flüchtlinge auf dem Weg ins  
Studium – Erfahrungen des  
International Office der  
Universität zu Köln*Jörn Sickelmann*  
„Aber dann werde ich ja später  
nicht verbeamtet!“ – Die Sorge vor  
der „Verbeamtungsuntersuchung“  
als Thema in der (psychozialen)  
Beratung Studierender*Anthony Bülow*  
Das Beratungsangebot an  
Hochschulen in Großbritannien  
– Erfahrungsbericht über einen  
Aufenthalt an der Universität Cardiff*Ludger Lampen*  
Die ZSB der Ruhr-Universität  
Bochum wurde 50! Ein kleiner  
Rückblick auf ein bewegtes Leben  
(1966-2016)*Amrit Malhotra*  
„Same, same but different“  
Counselling International Students  
– Erfahrungen aus einer Konferenz  
an der Universität Bielefeld**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 Autorenhinweisen

oder sonstigen Fragen,  
besuchen Sie unsere  
Website:[www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)oder wenden Sie sich direkt an  
uns:E-Mail:  
[info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)Telefon:  
0521/ 923 610-12Fax:  
0521/ 923 610-22Postanschrift:  
UniversitätsVerlagWebler  
Bünder Straße 1-3  
33613 Bielefeld



### Wilfried Müller (Hg.): Ist der Bologna-Prozess gescheitert? Siggener Begegnungen 17. bis 22. August 2015

Der Bologna-Prozess beinhaltet die umfassendste Reform der deutschen Hochschulgeschichte. Er hat im Jahre 1999 mit der Unterzeichnung der Bologna-Erklärung von damals 29 Wissenschaftsminister/innen europäischer Länder begonnen. Das oberste Ziel war die Schaffung eines gemeinsamen Europäischen Hochschulraums mit hoher Mobilität der Studierenden und Wissenschaftler/innen.

Die Umsetzung hat an den deutschen Hochschulen sehr lange gedauert und vorübergehend grundlegende Mängel aufgewiesen. Heute sind einige dieser Probleme gelöst, aber beileibe nicht alle. In diesem Band wird in den folgenden Schwerpunkten eine Standortbestimmung vorgenommen:

- Studieren im Europäischen Hochschulraum
- Modularisierung
- Employability
- Internationale Mobilität der Studierenden
- Akkreditierung
- Akteurkonstellationen der Reform



Die Autorin und die Autoren dieses Buches haben sich in verschiedenen Funktionen der Hochschulforschung, -didaktik, -politik und des Hochschulmanagements über mehr als 15 Jahre mit der Bologna-Reform auseinandergesetzt. Ob die Bologna-Reform gescheitert ist, ist angesichts der Komplexität der Thematik und der unvollständigen Datenlage nicht einfach zu beantworten. Sie wagen eine Zwischenbilanz, angereichert durch wissenschaftliche Erkenntnisse und *eigene Erfahrungen*.

ISBN 978-3-946017-04-2, Bielefeld 2016, 143 Seiten, 26.90 Euro zzgl. Versand

**Bestellung – E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22**

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