

# Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

## **Wandel der Anforderungen an Hochschulleitungen – steigender Weiterbildungsbedarf als Folge**

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

**4 | 2021**

# Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Forum für Führung, Moderation, Training,  
Programm-Organisation

## Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

97

## Personal- und Organisations- entwicklung/-politik

*Godehard Ruppert*  
Die Grundlagen der universitären Nautik

98

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

102

*Fred G. Becker*  
Pro Inplacementprogramme für akademische  
Leitungskräfte

116

## P-OE-Gespräch

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

121

## Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

IV

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

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

Seite 98

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

Seite 102

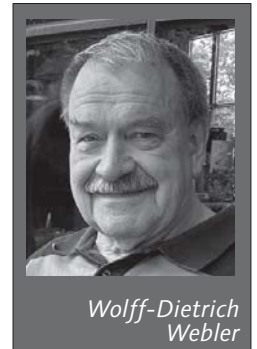
Der dann folgende Beitrag von *Fred G. Becker* **Pro Inplacementprogramme für akademische Leitungskräfte** beantwortet Fragen, wie: Ist es nötig, förmliche Programme zur Amtseinführung von Personen mit Führungsaufgaben einzurichten? Der Autor setzt an den Rahmenbedingungen und Anforderungen an Hochschulleitungen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

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

Seite 116

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

Seite 121

Wolff-Dietrich  
Webler