

## **ABSCHLUSSDOKUMENTATION**

**59. Jahrestagung der Kanzlerinnen und Kanzler der  
Universitäten Deutschlands**

**Gute Führung: Welche Kompetenzen brauchen Rektorate  
und Präsidien der Universitäten?**

Universität Konstanz,  
22. bis 24. September 2016

## Inhaltsverzeichnis

### **Programm**

Tagungsprogramm	4
Begleitprogramm/Programm für Fahrerinnen und Fahrer	7

### **Grußworte**

Begrüßung durch den Kanzler der Universität Konstanz, Jens Apitz	8
Begrüßung durch den Rektor der Universität Konstanz, Prof. Dr. Ulrich Rüdiger	11
Begrüßung durch den Bundessprecher der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands, Dieter Kaufmann	17
Grußwort der Ministerin für Wissenschaft, Forschung und Kunst in Baden-Württemberg, Theresia Bauer	19

### **Festvortrag**

"Führung und Verantwortung in der autonomen Universität. Erwartungen, Erfahrungen, Enttäuschungen – und was noch?" Dr. Wilhelm Krull, Generalsekretär der VolkswagenStiftung	21
---	----

### **Vorträge**

„Leistungsstrukturen der Hochschulen im Spiegel gewandelter Leitbilder“ Prof. Dr. Georg Sandberger, Kanzler a. D. der Eberhard-Karls-Universität Tübingen	41
„PräsidentIn und KanzlerIn: Anforderungen an das zentrale Gespann in der Universitätsleitung heute“ Prof. Dr. Joybrato Mukherjee, Präsident der Justus-Liebig-Universität Gießen und Vizepräsident des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD)	57
„Anmerkungen aus europäischer Sicht“ Esa Juhani Hämäläinen, Verwaltungsdirektor der Universität Helsinki, Vorstandsvorsitzender HUMANE	64
„Das Zusammenspiel bei unterschiedlichen Führungskompetenzen in einer Hochschulleitung“ Dr. Waltraud Kreutz-Gers, Kanzlerin der Johannes Gutenberg-Universität Mainz	68
„Wissenschaftsadäquat verwalten und gestalten - wann das Kanzlermodell funktioniert“ Prof. Dr. Jan-Hendrik Olbertz, ehem. Präsident der Humboldt-Universität zu Berlin	75

### **Podiumsdiskussion: Wie sieht ein erfolgreiches Tandem an der Spitze einer Universität aus?“**

Keynote: Dr. Josef Lange, Staatssekretär a.D.	87
---	----

Podium:	95
Prof. Dr. Ulrike Gutheil, ehem. Kanzlerin TU Berlin, Staatssekretärin Wissenschaftsministerium Brandenburg	
Prof. Dr. Gabriele Löschper, Dekanin Universität Hamburg, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	
Dr. Jens-Peter Gaul, Generalsekretär Hochschulrektorenkonferenz	
Prof. Dr. Dieter Jahn, ehem. Vors. Universitätsrat Universität Konstanz	
<b>Sponsoren</b>	102
<b>Impressum</b>	104

## Tagungsprogramm

### Donnerstag, 22.09.2016

Universität  
Konstanz

10.30 Uhr  
Audimax

**Mitgliederversammlung**  
der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler  
der Universitäten Deutschlands

12.30 Uhr

Mittagessen in der Mensa

14.00 Uhr  
Audimax

**Eröffnungsveranstaltung**  
**Musikalischer Rahmen:** Bogdan Kisch

**Begrüßung**

- Jens Apitz, Kanzler der Universität Konstanz
- Dieter Kaufmann, Bundessprecher der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands

**Grußwort**

Prof. Dr. Ulrich Rüdiger,  
Rektor der Universität Konstanz

15.00 Uhr

**Festvortrag**  
**„Führung und Verantwortung in der autonomen Universität.  
Erwartungen, Erfahrungen, Enttäuschungen – und was noch?“**  
Dr. Wilhelm Krull, Generalsekretär der VolkswagenStiftung

16.00 Uhr

**Grußwort**  
Theresia Bauer, Ministerin für Wissenschaft, Forschung  
und Kunst in Baden-Württemberg

18.30 Uhr  
Rathaus  
Konstanz

**Empfang im Rathaus der Stadt Konstanz**  
**Begrüßung**  
Uli Burchardt, Oberbürgermeister der Stadt Konstanz

20.00 Uhr  
Konzil

**Abendessen im Konzil**  
**Historische Einführung**  
Ruth Bader, Konzilstadt Konstanz

**Willkommen der neuen Kolleginnen und Kollegen:**  
Dieter Kaufmann, Bundessprecher der Kanzlerinnen und Kanzler  
der Universitäten Deutschlands

**Musikalischer Rahmen**

Jazz-Combo der Physikalischen Chemie, Universität Konstanz

**Freitag, 23.09.2016**

Universität  
Konstanz  
Audimax

**Thema: Verändertes Anforderungsprofil**

9.00 Uhr

Moderation: Dr. Martin Hecht, Kanzler der Universität Hamburg

**„Leistungsstrukturen der Hochschulen im Spiegel gewandelter Leitbilder“**

Prof. Georg Sandberger,  
Kanzler a. D. der Eberhard-Karls-Universität Tübingen

9.45 Uhr

**„PräsidentIn und KanzlerIn: Anforderungen an das zentrale Gespann in der Universitätsleitung heute“**

Prof. Dr. Joybrato Mukherjee,  
Präsident der Justus-Liebig-Universität Gießen und Vizepräsident  
des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD)

10.30 Uhr

**„Anmerkungen aus europäischer Sicht“**

Esa Hämäläinen, Verwaltungsdirektor der Universität Helsinki  
Vorstandsvorsitzender HUMANE

11.15 Uhr

Kaffeepause

11.45 Uhr

**Thema: Kooperation und Arbeitsteilung**

Moderation: Jens Apitz, Kanzler der Universität Konstanz

**„Das Zusammenspiel bei unterschiedlichen Führungskompetenzen in einer Hochschulleitung“**

Dr. Waltraud Kreutz-Gers,  
Kanzlerin der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

12.30 Uhr

**„Wissenschaftsadäquat“ verwalten und gestalten – wann das Kanzlermodell funktioniert.**

Prof. Dr. Jan-Hendrik Olbertz,  
ehem. Präsident der Humboldt-Universität zu Berlin

13.30 Uhr

Mittagessen in der Mensa

14.30 Uhr

**Podiumsdiskussion****„Wie sieht ein erfolgreiches Tandem an der Spitze einer Universität aus?“**

Moderation: Dr. Wolfgang Heuser,  
Geschäftsführer DUZ-Verlags- und Medienhaus GmbH

**Keynote: Dr. Josef Lange**, Vorsitzender des Universitätsrats der  
Friedrich-Schiller-Universität

Podium:

– Dr. Jens-Peter Gaul, Generalsekretär der Hochschulrektorenkonferenz

- Prof. Dr. Ulrike Gutheil, Kanzlerin der TU Berlin
- Prof. Dr. Dieter Jahn, ehem. Vorsitzender des Universitätsrates der Universität Konstanz
- Prof. Dr. Gabriele Löschper, Dekanin der Universität Hamburg, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
- Dr. Josef Lange, Staatssekretär a. D.

16.30 Uhr Kaffeepause

16.30 Uhr Architekturführung durch die Universität  
Thomas Allgöwer, Abteilungsleiter Hochschulbau  
Vermögen und Bau BW Amt Konstanz

**Meersburg**  
**Neues Schloss** **Feierlicher Abendempfang auf Schloss Meersburg mit Konzert**

19.30 Uhr Sektempfang auf der Schlossterrasse

20:00 Uhr Konzert Gutfreund Trio im Spiegelsaal

20.45 Uhr Abendessen

**Samstag, 24.09.2016**

**Klosterinsel**  
**Reichenau** **UNESCO Welterbe Klosterinsel Reichenau im Bodensee**

10.00 Uhr **Besichtigung der Kirche Sankt Georg**  
Wanderung zur Klosterkirche St. Maria und Markus

12.30 Uhr **Ausklang**  
beim Mittagessen im Löchnerhaus

## Begleitprogramm

### Donnerstag 22.09.2016 (FahrerInnen)

#### Stadt Konstanz

- 16.00 Uhr      **Führung durch das Fasnachtsmuseum**
- 19.00 Uhr      Konstanzer Oktoberfest (Paulaner Festzelt)

### Freitag 23.09.2016

#### Stadt Konstanz

- 10.00 Uhr      **Stadtgeschichten:**  
Historische Führung durch Konstanz mit Daniel Groß
- 10.00 Uhr      **Dachstuhlführung** im Konstanzer Münster  
Konrad Schatz, Münstermesner a. D.
- 12.30 Uhr      Mittagessen in der Hafenhalle
- 15.00 Uhr      **Insel Mainau - Ein Blick hinter die Kulissen:**  
Eine besondere Führung durch das Schmetterlingshaus  
und die Gewächshäuser
- 15.00 Uhr      **Wasserabenteuer**  
mit dem Teamkanadier am Wassersportgelände der Universität

## Grußworte

### Begrüßung durch den Kanzler der Universität Konstanz,

#### Jens Apitz

sehr verehrte Frau Landtagsabgeordnete, liebe Frau Erikli,  
 sehr verehrter Herr Bundessprecher, lieber Dieter Kaufmann,  
 sehr geehrte Präsidiumsmitglieder, liebe Ulrike Gutheil, lieber Rainer Ambrosy,  
 lieber Klaus Bartholmé,

Euch und dem gesamten Sprecherkreis herzlichen Dank für die Unterstützung  
 und Beratung bei der Vorbereitung unserer Jahrestagung und für die freie Hand,  
 die Ihr uns dabei gelassen habt.

Sehr verehrter Hausherr und Rektor unserer wunderbaren Universität Konstanz,  
 lieber Ulrich Rüdiger, liebe Prorektoren, liebe Nicole Dehe und lieber Matthias  
 Armgardt,

noch in Abwesenheit, aber umso herzlicher begrüße ich unsere überaus  
 geschätzte Wissenschaftsministerin, Frau Theresia Bauer,

sehr verehrter Herr Festredner, lieber Herr Krull, Ihnen und allen anderen  
 Rednerinnen, Rednern und Moderatoren vielen herzlichen Dank für Ihre Beiträge  
 zu unserem spannenden Tagungsprogramm.

Sehr geehrte Vertreterinnen und Vertreter der wissenschaftlichen Organisationen:  
 Ich begrüße Herrn Dr. Jens-Peter Gaul, Generalsekretär der HRK; Herrn Dr.  
 Hubert Detmer, zweiter Geschäftsführer des DHV, Frau Rebekka Kötting,  
 stellvertretende Generalsekretärin der GWK und Frau Verena Meyer von der  
 DFG;

liebe Kolleginnen und Kollegen aus dem In- und Ausland,  
 liebe Gäste!

Es ist mir eine besondere Ehre und Freude, die 59. Jahrestagung der  
 Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten in Deutschland zu eröffnen, und Sie  
 alle an unserer wunderbaren Universität in Konstanz begrüßen zu dürfen, die in  
 diesem Jahr ihren 50. Geburtstag feiert. Es ist das erste große runde Jubiläum  
 einer Universität, die -aus unserer Sicht vollkommen zu Recht- als  
 Reformuniversität bezeichnet wird. Seit 2006 ist die Universität Konstanz in der  
 Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder erfolgreich, indem sie konsequent  
 ihre Stärken sowie ihre innovativen Konzepte und Ideen ausbaut. Ich hoffe sehr,  
 dass unsere „culture of creativity“ auch unsere diesjährige Tagung zum Thema  
 „Gute Führung: welche Kernkompetenzen brauchen Rektorate und Präsidien der  
 Universitäten“ beflügelt.

Wie funktioniert eine gute Arbeitsteilung, eine gute Kooperation zwischen  
 Kanzler/Kanzlerin und Rektor/Rektorin bzw. Präsident/in? Welche Kompetenzen

werden von beiden erwartet? Mit diesen Fragen wollen wir uns in den kommenden zwei Tagen befassen und ich freue mich auf spannende Vorträge und Diskussionen.

Meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, ich persönlich halte eine Tagung zu diesem Thema für wichtig und im Hinblick auf einen besonderen Aspekt auch für längst überfällig: Schon lange erfüllen mich nicht geplante personelle Wechsel in unserer Zunft mit Sorge. Und mein Eindruck ist, dass -in den letzten Jahren immer stärker zunehmend- Kolleginnen und Kollegen vor den Scherben ihrer beruflichen Karriere stehen. Der Beruf des Kanzlers ist risikoreich geworden; und -vielleicht etwas abgeschwächt- gilt das auch für den des Rektors oder Präsidenten.

Woran liegt es also, dass an den einen Standorten beide miteinander können und gemeinsam ihre Universität voranbringen, an manch anderem Standort Rektor und Kanzler aber in Streit geraten sind, und viel Zeit und Energie vertan wird, die dann für die Weiterentwicklung der Universität fehlt.

Bitte erlauben Sie mir, Ihnen an dieser Stelle zu sagen, wie glücklich ich seit bald 18 Jahren in Konstanz bin. Ich empfinde es als außerordentliches Privileg, dass ich mit ganz großartigen Rektoren zusammenarbeiten durfte. Viele von Ihnen haben mich um eine wunderbare Zusammenarbeit mit Gerhart v. Graevenitz beneidet, der in diesem Jahr leider und viel zu früh verstorben ist. Und ich darf Ihnen verraten, dass wir mit Dir, lieber Ulrich Rüdiger, wiederum einen überaus erfolgreichen und exzellenten Rektor an der Spitze haben, der sich in höchstem Maße mit seiner Universität identifiziert, sich buchstäblich Tag für Tag, Nacht für Nacht und Wochenende für Wochenende für ihre Weiterentwicklung einsetzt. Für mich ist es eine wahre Freude, Dich dabei unterstützen zu dürfen! Uns verbindet eine herzliche Freundschaft. Und wir wissen beide voneinander, dass wir beide jederzeit füreinander in die Bresche springen und durchs Feuer gehen würden.

Wir werden im Verlauf unserer Tagung sowohl Erfahrungsberichte aus deutschen Universitäten hören als auch Anmerkungen aus europäischer Sicht. Im Rahmen einer Podiumsdiskussion wollen wir dann versuchen, konkrete Antworten auf die Frage zu finden, wie ein erfolgreiches Tandem an der Spitze einer Universität aussehen könnte.

Als Kanzler der Universität Konstanz möchte ich Ihnen, liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieser 59. Kanzlerjahrestagung sowie ihrer Begleitung natürlich auch unseren besonderen Campus sowie das wunderbare Umfeld präsentieren: Wir bieten Ihnen daher eine Architekturführung durch die Universität ebenso wie Führungen durch die Stadt Konstanz, auf den Münsterturm, über die Insel Mainau, über die Insel Reichenau und ein Ruderabenteuer auf dem Bodensee an. Heute Abend wird Sie der Oberbürgermeister der Stadt Konstanz im schönen Rathaus begrüßen bevor es zum Abendessen ins geschichtsträchtige Konzilgebäude geht. Der feierliche Abendempfang am Freitag findet auf Schloss

Meersburg statt, von dessen Gartenterrasse aus wir einen wunderbaren Blick über den Bodensee und auf das Schweizer Alpenpanorama genießen können.

Meine Damen und Herren, ich bin zwar gebürtiger Niedersachse, lebe aber seit genau 50 Jahren in Baden-Württemberg. Gut 30 Jahre habe ich im württembergischen Landesteil verbracht und mir dabei eine besondere Infektionskrankheit, ein für unseren Beruf vielleicht nützliches schwäbisches Herz zugezogen. Ich sage dies, damit Sie sich vielleicht vorstellen können, welchem Umstand meine Hauptsorge bei der Vorbereitung unserer Jahrestagung galt: Sie glauben nicht, welche Kosten eine solche Tagung und die Gestaltung eines Sie hoffentlich ansprechenden Rahmenprogramms verursacht.

Ein besonderer Dank geht deshalb an die zahlreichen und großzügigen Sponsoren dieser Veranstaltung, ohne deren Unterstützung die Kanzlerjahrestagung so nicht stattfinden könnte.

Was die musikalische Umrahmung angeht, so möchte ich Ihnen noch kurz den jungen Mann vorstellen, den Sie Anfangs gehört haben und von dessen Talent ich sehr begeistert bin: Mein lieber Freund, Bogdan Kisch. Er erhielt seinen ersten Cellounterricht im Alter von sechs Jahren. Im Jahre 2002 wurde er Jungstudent an der Musikakademie Basel. Im Wintersemester 2008/09 wechselte er an die Hochschule für Musik Karlsruhe. Er war beim Wettbewerb „Jugend musiziert“ sowohl auf Landes- als auch auf Bundesebene mehrfacher Preisträger und im Oktober 2006 war er Finalist beim internationalen Cellowettbewerb „David Popper“ in Ungarn. Als Stimmführer des Bundesjugendorchesters hat er bereits mit berühmten Solisten und Dirigenten gespielt, u.a. mit dem Artemis Quartett, mit Sabine Meyer, mit Tabea Zimmermann sowie mit Sir Simon Rattle. Seit der Spielzeit 2015/16 ist er Akademist in der Paul-Hindemith-Orchesterakademie des Frankfurter Opern- und Museumsorchesters. Bogdan Kisch spielt auf einem Instrument des Freiburger Geigenbauers Ersen Aycan.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, meine Damen und Herren, ich wünsche uns eine erkenntnisreiche Jahrestagung, gute Gespräche und bleibende Eindrücke von unserer wunderbaren Universität, unserer schönen Stadt und unserer lieblichen Umgebung.

## **Begrüßung durch den Rektor der Universität Konstanz,**

### **Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Rüdiger**

Sehr geehrte Frau Ministerin Bauer,  
sehr geehrte Frau Landtagsabgeordnete Erikli, schön, dass Sie bei uns sind,  
sehr geehrter Herr Kaufmann, als Bundessprecher der Kanzlerinnen und Kanzler  
Deutschlands, also praktisch als „Bundeskanzler“.

Ein besonderer Gruß gilt Herrn Dr. Krull, der heute nicht nur den Festvortrag halten wird, sondern über viele Jahre Vorsitzender des Konstanzer Universitätsrates war und insofern in gewisser Weise heute ein Heimspiel absolviert.

Lieber Herr Apitz, lieber Jens, verehrte Kanzlerinnen und Kanzler, herzlich willkommen zur 59. Jahrestagung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands.

Herzlich willkommen an der Universität Konstanz und natürlich herzlich willkommen in Konstanz an einem – um jetzt die Worte des Kanzlers zu benutzen - wunderbaren, ja paradiesischen, Vorherbstnachmittag. Diese Tagung ist der Ausklang unseres Jubiläumsjahres „50 Jahre Universität Konstanz“, und es ist ein angemessener Ausklang, zu diesem Anlass die Kanzlerinnen und Kanzler Deutschlands zu begrüßen.

Deswegen ein paar Worte über die Universität Konstanz, über Gründung, Entwicklung, Selbstverständnis und wie diese uns durch die ersten fünf Jahrzehnte getragen haben.

Ich muss natürlich erwähnen, dass es einen Gründungsmythos gibt. Die Universität Konstanz soll die letzte Fürstengründung in Deutschland sein. Fürstengründung, weil der damalige Ministerpräsident Kiesinger vom Urlaub aus Italien zurückkam, und als er dann den Berg von Kreuzlingen hinunterfuhr, sah er Konstanz in seiner paradiesischen Schönheit daliegen und sagte: „Hier muss eine Universität entstehen.“ Vielleicht war es so und wenn nicht, so ist es doch wenigstens gut erzählt.

Wir sind also 1966 gegründet worden, in einer Phase, als in Deutschland die Studienplätze knapp wurden und viele Universitäten gegründet wurden. Ich bin dankbar dafür, dass wir in dem Kontext als „Reformuniversität“ beschrieben werden. Andere Universitäten wie Bielefeld und Bochum - ich möchte ihnen nicht zu nahe treten - hießen in dieser Zeit „Entlastungsuniversitäten“. Mir ist es doch lieber, dass wir eine „Reformuniversität“ sind. Zeitgleich hatte sich die Landesregierung damals schon überlegt: „Wenn wir jetzt neue Universitäten in Baden-Württemberg gründen, dann gründen wir andere Universitäten, als wir schon haben.“ Wir haben natürlich weltbekannte klassische Universitäten – Freiburg, Heidelberg, Tübingen – und die haben schon viele Jahrhunderte wirken können.

Deshalb hat man damals dann gesagt: „Nein, wie diese Universitäten funktionieren, das wissen wir. Wir wollen einen anderen Typus gründen.“

Sehr schnell war klar: Hier entsteht keine klassische Universität, sondern ein moderner Zuschnitt von Universität. Ein Jahr später wurde auch die Universität Ulm - unsere Schwesteruniversität – gegründet, und auf diese beiden Universitäten wurde das Fächerspektrum aufgeteilt: In Konstanz wurden die Naturwissenschaften, Geisteswissenschaften, Recht, Wirtschaft, Politik und Verwaltung, also Sozialwissenschaften, angesiedelt und komplementär dann in Ulm Medizin, Ingenieurwissenschaften und unterstützend auch Naturwissenschaften. Das hat sich natürlich weiterentwickelt, aber wenn man Ulm und Konstanz zusammenschieben würde, käme eine große Volluniversität heraus.

Ich überreiche nachher den Staffstab - „50 Jahre Universität Ulm“ will vorbereitet werden. Heute endet im Prinzip unser Jubiläumsjahr, und ich wünsche Ihnen alles Gute bei den Festivitäten im nächsten Jahr.

Wofür steht die Universität Konstanz? Sie ist eine Campusuniversität. Sie wurde nicht neben dem Münster oder dem Dom gegründet, sondern außerhalb, hier am Gießberg - separiert, aber dafür sind alle Disziplinen nah beieinander. Man wollte also eine Campusuniversität der kurzen Wege schaffen. Per Architektur eingepflegt wurden uns Interdisziplinarität, direkte Kommunikation, offene Türen und eine hohe Begegnungsdichte. Am Anfang wurde sogar überlegt: „Diese Universität wird keine Hörsäle haben.“ Ausgerichtet auf kleine Gruppen und direkte Interaktion sollte es eigentlich nur Seminarräume geben. Rückblickend bin ich dankbar, dass wir dann doch den einen oder anderen Hörsaal bekommen haben. Das Ganze erzwang Interdisziplinarität, und wenn man auf unsere Forschungsschwerpunkte und auf die erfolgreichen Großprojekte schaut, dann ist in Konstanz nichts monodisziplinär. Der Grundgedanke hat sich also wirklich bis heute erhalten. Außerdem wollte man eine Universität mit flachen Hierarchien schaffen: flache Hierarchien, keine Institute, keine „Königreiche“, sondern fachbereichsartige Strukturen. Dazu gehörten dann einfache Professuren und eben keine übergeordneten Strukturen, die eigentlich Interaktion und Interdisziplinarität eher behindern oder hemmen.

Zusätzlich – und das haben wir uns bis heute erhalten und bei der Begutachtung der Exzellenzinitiative wollten es die Gutachter erst gar nicht glauben – gab es vom ersten Tag an eine strikt leistungsorientierte Vergabe der internen Mittel. Keine Professur – egal ob experimentell oder theoretisch, ob Buchwissenschaft oder Laborwissenschaft – hat einen festen Etat. Meine Sachmittelausstattung – und ich als Experimentalphysiker gehöre eher zu den teuren Fächern - liegt im Jahr bei 3.000 Euro. Und 3.000 Euro ist im Jahr so gut wie nichts. Man muss sich jedes Jahr wieder beweisen und einen kleinen Leistungsbericht schreiben über angeworbene Forschungsprojekte, Publikationen und die Anzahl der Absolventen – sei es Bachelor, Master oder Dissertation. Diese Informationen muss man jedes Jahr beim sogenannten Ausschuss für Forschungsfragen unter Leitung des Prorektors für Forschung einreichen, und dann wird man im Vergleich mit den Kolle-

ginnen und Kollegen in der eigenen Disziplin - oder auch darüber hinaus - bewertet. Erst nach einer erfolgreichen Bewertung bekommt man die Betriebsmittel für die Fortführung der Arbeitsgruppe. Zusätzlich haben wir eine großzügige Overheadregelung: Wem zum Beispiel Projekte bei der DfG bewilligt werden, der partizipiert entsprechend am Overhead. Wir haben ein Drittmittelbelohnungs-Modell für Personaldrittmittel, das heißt, dass man automatisch noch einmal 3 bis 5 % zusätzlich erhält. So addieren sich die Mittel auf der Basis erbrachter Leistung, und damit unterscheiden wir uns am Ende dann nicht von den anderen Universitäten. Dieses ganze System, in dem man sich jährlich selber fragt: „Ist es das Richtige, was ich tue? Ist es attraktiv? Sehen das auch die Anderen? Kann ich in meiner Disziplin kompetitiv mitmischen?“, haben alle Kolleginnen und Kollegen - einschließlich des Rektorats – verinnerlicht. Und das hat hier auf Dauer über die Jahrzehnte immer die Dynamik aufrechterhalten, mit der wir am Ende auch die Exzellenzinitiative für uns entscheiden konnten.

1966 wurden wir im „Inselhotel“ gegründet. Dort hängt im Eingangsbereich eine Bronzeplakette, auf der steht: „Hier wurde die Universität Konstanz am 21.6.1966 gegründet“. In den ersten sechs Jahren residierte das Gründungsrektorat wirklich im Nordflügel des Inselhotels. Hintergrund ist, dass das ehemalige Dominikanerkloster dem Land Baden-Württemberg gehörte und damals gerade kernsaniert, restauriert und dann an die Steigenberger-Gruppe verpachtet wurde. Aber die Restaurierung wurde immer teurer. Man hatte anfänglich mit 3 Millionen DM gerechnet – am Ende kostete es 9 Millionen DM. Und da hat dann die Landesregierung gesagt: „Lassen wir da doch erstmal die Uni Konstanz einziehen, dann sind die Kosten auch gerechtfertigt.“ 1972 wurde dann hier oben der Neubau auf dem Gießberg bezogen. 2007 kam der Erfolg in der Exzellenzinitiative, den wir 2012 auch mit Leidenschaft verteidigt haben.

Als kleinste Universität in dem Reigen haben wir von der Exzellenzinitiative auch wirklich profitiert. Der Kanzler hat ja verraten, dass ich in wenigen Tagen fünfzig werde. Und in diesem Alter gehört man an dieser Universität - je nachdem, wie man es möchte - entweder zu den Älteren der Jüngeren oder man ist schon einer der Jüngeren der Älteren. Man liegt also - was das Alter betrifft - genau dazwischen. Zwischen 2002 und 2005 fing bei uns der Generationenwechsel an. Inzwischen ist er vollzogen. In dieser Zeit wurden teilweise innerhalb eines Jahres halbe Fachbereiche ausgetauscht. Die wunderbare Gelegenheit, diesen Prozess mit den Segnungen der Exzellenzinitiative zu schaffen und sich damit ein neues, zeitgemäßes, modernes Forschungsprofil zu geben, hat die Universität genutzt. Wir haben jetzt vier Forschungsschwerpunkte: die Kulturwissenschaften, die Entscheidungswissenschaften, die Lebenswissenschaften – die in Ökologie und chemische Biologie aufgeteilt sind - und als vierten Bereich die Nano- und die molekularen Materialwissenschaften. Wir haben dann unsere Masterstudiengänge forschungsorientiert und auch dem Forschungsprofil der Universität entsprechend ausgerichtet.

Darüber hinaus haben wir ein Zentrum für den wissenschaftlichen Nachwuchs, das Zukunftskolleg, aufgebaut. Das ist eine Gemeinschaft aller unabhängigen Nachwuchsgruppen, die auf der letzten Stufe zur Professur sind. Diese jungen Kolleginnen und Kollegen stehen mit einem Bein in ihrem Fachbereich in ihrer Fachdisziplin und mit dem anderen Bein interdisziplinär in dieser Gruppe Gleichgesinnter. Wir sind auch stolz darauf, dass wir uns als familiengerechte Universität positioniert und profiliert haben. 2011 haben wir ein Kinderhaus eingeweiht. Wir dachten, da gelingt uns der ganz große Wurf: 100 Betreuungsplätze – von morgens früh bis abends spät – auf dem Campus in einer wirklich ansprechenden Architektur. Viele ältere Kolleginnen und Kollegen sagten, für Kinderbetreuung zu sorgen sei nicht die Kernkompetenz einer Universität. Es gab Debatten zu dem Thema, aber wir haben uns letztendlich durchgesetzt. Ich sehe es heute so, und ich war auch damals schon davon überzeugt, dass gute Kinderbetreuung sehr wohl eine Kernkompetenz ist, um international erfolgreich zu rekrutieren. Es gibt fast keine Berufungsverhandlung mehr, in der nicht ein Platz im Kinderhaus eingefordert wird, was dazu führte, dass wir mittlerweile nicht nur 120 Betreuungsplätze haben, sondern auch eine Warteliste mit 100 Positionen. Wir verhandeln am Ende oft nicht mehr die letzte Gehaltsstufe, sondern einen Platz im Kinderhaus, der dann über Kommen oder Nicht-Kommen entscheidet. Also ist ganz genau das auch Aufgabe einer modernen Universität und als vierfacher Vater nehme ich mir heraus, hier auch kompetent urteilen zu können.

Ich glaube, dass wir den Übergang von der Reformuniversität zur Profiluniversität geschafft haben. Wir bezeichnen uns auch eher als Profiluniversität. Wir sind stolz darauf, dass wir das Times Higher Education Ranking in der Gruppe TOP 100 unter 50 – der wir seit diesem Jahr leider nicht mehr angehören – mit Platz 7 weltweit verlassen. Platz 7 weltweit nach 50 Jahren - ich würde sagen, dass wir uns nun mit Haltung und Würde aus diesem Ranking verabschieden und uns in der Gruppe der erwachsenen Universitäten bewerten lassen können. Genauso konnten wir auch im DFG-Förderatlas in der personalrelativierten Darstellung (Bewilligungssumme pro ProfessorIn) im letzten Jahr mit Platz 1 überzeugen.

Zum Thema der diesjährigen Kanzlertagung: Ich habe beschrieben, wie die Kolleginnen und Kollegen sich bei der Beantragung der leistungsorientierten internen Mittelvergabe praktisch jedes Jahr wieder neu aufstellen und fragen müssen: „Habe ich das Richtige getan? Bin ich gut aufgestellt? Ist das, was ich mache attraktiv, zeitgemäß und kompetitiv?“ Genauso verstehen wir – also Herr Apitz und ich, als Team - unsere Arbeit. Und ich glaube, ich darf wirklich mit gutem Recht sagen: „Wir sind ein Team, in dem jeder seine Rolle genau kennt, und man sich komplementär ergänzt.“ Man will es ja gar nicht glauben, aber auch ein Rektor kann nicht alles. Es ist Teamarbeit, und man muss einfach freundschaftlich und mit gegenseitigem Respekt zusammenarbeiten.

Wir haben unseren Weg gefunden, den wir seit vielen Jahren leben, an dem wir aber auch ständig arbeiten müssen. Meiner Meinung nach ist es dabei wirklich wichtig, dass beide Ämter – also das Rektorenamt sowieso, aber auch das Kanz-

leramt – Wahlämter sind. Denn diese Tatsache, dass man sich einer Wahl stellen muss, sorgt immer wieder dafür, dass man sich alle paar Jahre sortiert und positioniert und gegenseitig überprüft, ob jeder seine Rolle hat und das Richtige tut. Als Herr Apitz wiedergewählt worden war und in die dritte Amtszeit kam, sind wir gemeinsam ins Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg nach Stuttgart zur Urkundenübergabe gefahren. Die damalige Amtschefin, Dr. Simone Schwanitz, sah den Kanzler an – das war zu einer Zeit, in der es Probleme mit der Besetzung von Kanzlerpositionen in Baden-Württemberg gab – und sagte: „Herr Apitz, wenn Sie wählen dürften: Kanzler auf Zeit mit sehr hohem Gehalt oder Kanzler auf Lebenszeit mit weniger Gehalt – was würden Sie nehmen?“ Und da dachte ich: „Jetzt bin ich aber gespannt.“ Und Herr Apitz hat dann betont: „Das muss ein Wahlamt sein, so dass man sich und die eigene Rolle immer wieder überprüft. Wenn ein Amt auf Lebenszeit vergeben wird und das andere Amt nicht, dann kann das auf Dauer nicht gut gehen.“ Ja, das ist unser Selbstverständnis. Unser tägliches Ziel ist das Schaffen einer – ich möchte sagen - Ermöglichungskultur für Forschung, Lernen und Lehren. Rektor und Kanzler stehen dabei *hinter* den Mitgliedern der Universität und ermöglichen und schaffen eben diese Kultur der Kreativität. Wir müssen nicht *vor* den Mitgliedern stehen. Über diese Haltung haben wir uns immer verständigt und sind uns auch darüber einig. So ist man auch ein gutes Team. Vielen Dank, Jens, dass du Kanzler in Konstanz bist!

Herr Kaufmann: zum Abschluss die Übergabe des Staffelstabs „50 Jahre Universität Ulm“. Wir haben zum Jubiläum ein Buch herausgebracht – keine Festschrift, keine Chronik. In meinem Büro habe ich Wände voll Chroniken und Festschriften stehen, und ich hatte über die Jahre das Gefühl bekommen, dass die Menschheit weder auf Festschriften noch auf Chroniken wartet. Deswegen haben wir einen Kunstband herausgebracht: „Gebaute Reform – Architektur und Kunst am Bau der Universität Konstanz“. Eine Architektin, eine Kunsthistorikerin und eine begnadete Fotografin haben dieses Buch geschaffen. Es ist im Hirmer Verlag erschienen und sozusagen das gedruckte Schöne der Universität. Wir arbeiten vereint immer daran, dass uns diese Bausubstanz – wenn sie auch an der einen oder anderen Stelle etwas heikel ist - in der Form wirklich erhalten bleibt, und dass auch das, was wir neu schaffen, im Architektur-Selbstverständnis dem folgt, was schon da ist.

Dieser Campus ist unser Schatz. Hier gibt es wirklich anmutige Bereiche, im Innenhof zum Beispiel das Dach von Otto Piene. Otto Piene, Heinz Mack – das sind großartige Namen. Die beiden haben vorletztes Jahr eine Ausstellung mit der Gruppe Zero im Guggenheim-Museum gemacht und das ist wirklich der Ritterschlag eines Künstlers. Diese Künstler haben die Universität mitaufgebaut. Man hat im Innenhof das Gefühl, als hätten Gaudí und Hundertwasser mitgewirkt. Überall sieht man Bäche über den Campus fließen. Dabei haben Künstler und Planungsingenieure zusammengearbeitet. Für die Kühlung der Universität pumpen wir Tiefenwasser aus dem Bodensee hoch. Dieses Tiefenwasser fließt durch unsere Kühlkreisläufe und schwappt dann irgendwo im Innenhof über einen

Kunstgegenstand in kleine Bäche hinein, thermalisiert dort und fließt wieder hinunter zum Bodensee. Es ist also die ökologischste Klimaanlage, die man haben kann. Die Energiekosten fallen nur für die Pumpe an, die das Wasser hochpumpt - hinunterfließen kann das Wasser von alleine.

Uns allen wünsche ich jetzt schöne Tage in Konstanz. Es ist gut getroffen – das Wetter ist fantastisch, es ist paradiesisch. Es ist ja der inoffizielle Slogan der Universität: „The University of Konstanz – Science and Paradise“ oder „Science in Paradise“. Und das nutzen wir gerne. Nicht, weil ein Konstanzer Stadtteil „Paradies“ heißt, sondern weil es hier wirklich schön ist. Und wir wollen zum Ausdruck bringen: „Hier kann man sich konzentrieren. Hier kann man forschen, lernen, lehren und in wenigen Augenblicken umschalten und eine wirklich sehr attraktive Umgebung mit einer hohen Lebensqualität genießen.“ Wir wissen in Konstanz, dass wir keine Metropole sind. Wir sind nicht Berlin, wir sind nicht München oder New York oder Paris, und deshalb müssen wir genau mit dem wuchern, was wir haben. Das versuchen wir mit „Science in Paradise“ zum Ausdruck zu bringen.

Schön, dass Sie da sind. Genießen Sie die Tage in Konstanz!

## **Begrüßung durch den Bundessprecher der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands, Dieter Kaufmann**

Magnifizenz, sehr geehrter Herr Professor Rüdiger,  
sehr geehrter, lieber Kollege Jens Apitz,  
sehr geehrte Festversammlung,

die Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands freut sich sehr, die diesjährige Jahrestagung hier in Konstanz abzuhalten.

In den vielen Jahren ist es eine gute Tradition geworden, dass wir die Kanzlerjahrestagungen an wechselnden Orten abhalten. Damit gewinnen wir einen Einblick in das Leben und die Aktivitäten von anderen Universitäten über die Grenzen des jeweiligen Bundeslandes hinaus. Dies ermöglicht auch im kollegialen Austausch die eigenen Aktivitäten zu spiegeln und Impulse mitzunehmen, aber auch vielleicht zu geben.

So haben wir mit Bedacht das Thema dieser Jahrestagung gewählt und die Funktionen und Zusammenarbeit der Kanzlerinnen und Kanzler als Mitglieder von Hochschulleitungen in den Mittelpunkt gerückt. Nicht weil wir uns besonders gerne im Mittelpunkt sehen, sondern weil wir uns in den letzten Jahren um verschiedene Schwerpunkte unserer täglichen Arbeit gekümmert haben und das Thema Governance nicht erst durch das Imboden-Gutachten wieder stark in den Blick geraten ist. So gab es auch das MHH-Urteil des Bundesverfassungsgerichts oder eine Diskussion im Tagesspiegel über die vermeintliche Unregierbarkeit von Universitäten.

Konstanz ist dabei auch für die Kanzlerinnen und Kanzler ein besonderer Ort. Ist es doch nach der letztjährigen Jahrestagung im hohen Norden in Kiel dieses Jahr der südlichste Universitätsstandort. Statt der Ostsee ist es der Bodensee mit seiner Nähe zu den Alpen, die von ihren Höhen Weitblicke und Überblicke erlauben. In Konstanz gibt es auch für Hochschulleitungen wohlklingende Stadtteilnamen wie: Paradies, Königsbau, Fürstenbau oder Kunstwerke wie die Imperia.

550 Jahre vor der Gründung der Universität Konstanz, genauer in der Zeit von 1414 bis 1418 fand in hier das Konstanzer Konzil statt. Eine Versammlung der Kirchenführung, die einberufen wurde, um das große abendländische Schisma zu beenden und die Einheit der Kirche wieder herzustellen.

Nun will ich die Bezüge zwischen Kirche und Universitäten mit ihren jeweiligen Eigengesetzlichkeiten und Sonderrollen nicht zu sehr strapazieren, aber um Einheit, Führung und Zusammenwirken geht es auch in unserer Tagung. Ich bin überzeugt, dass Konstanz der richtige Ort ist, um gute und zukunftsweisende Impulse für das Wirken von Hochschulleitungen zu erhalten. Wobei, wir bleiben nur 3 Tage und wir beabsichtigen auch niemanden zu verbrennen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen und uns eine ertragreiche Jahrestagung und bedanke mich schon an dieser Stelle bei dem Hausherrn Herrn Professor Rüdi-

ger, bei meinem Kollegen Jens Aplitz und seinem Team und bei allen, die durch ihre Beiträge und ihre Anwesenheit die Tagung bereichern und zu einem Erfolg werden lassen.

## **Grußwort der Ministerin für Wissenschaft, Forschung und Kunst in Baden-Württemberg, Theresia Bauer**

Sehr geehrter Prof. Rüdiger,  
sehr geehrter Herr Apitz,  
sehr geehrter Herr Kaufmann,  
sehr geehrter Herr. Dr. Krull,  
Frau Abgeordnete Erikli,  
meine sehr verehrten Damen und Herren,  
ich freue mich außerordentlich, dass ich diese Tagung hier im Ländle, in Baden-Württemberg begrüßen darf.

Es ist für mich ein besonderer Moment, soviel geballte Expertise über Hochschulen in einem Raum zusammen zu erleben. Sie als Kanzlerinnen und Kanzler wissen über jeden Euro Bescheid, der in die Forschung, in die Lehre und in das Personal fließt. Und es sind ja gar nicht so wenige Euros, die in die Universitäten fließen und die Sie in Zukunft erwarten können. Bund und Länder haben gemeinsam drei große Programme auf den Weg gebracht: die Exzellenz-Strategie als die prominenteste aber auch das Programm „Innovative Hochschule“ und die Tenure-Track-Professuren. Das sind aus meiner Sicht wirklich wichtige Schritte, um die Hochschulen für die Zukunft zu rüsten.

Im Moment werden in unserer Hochschul- und Forschungslandschaft wichtige Weichen gestellt. Wir machen uns dabei nichts vor: Die Exzellenzstrategie wird der Einstieg in die Dauerförderung der Universitäten durch den Bund sein. Daher steht im Moment richtig viel auf dem Spiel. Alle drei Programme sind wichtige Bekenntnisse zum hohen Stellenwert der Wissenschaft in Deutschland, und ich bin mir sicher, Sie werden an den Universitäten davon deutlich profitieren können.

Wir werden in Baden-Württemberg - nicht anders als in anderen Bundesländern - alles dafür tun, damit unsere Universitäten in einer guten Ausgangsposition sind, wenn sie ihre Anträge einreichen. Wir versuchen sie dabei tatkräftig zu unterstützen, weil wir wissen, dass es dieses Mal besonders darauf ankommt mit dabei zu sein. Aber es ist Ihnen ebenso klar wie mir, dass wenn es um die Finanzierung von Hochschulen geht, es nicht nur um die verschiedenen Programme geht – seien sie auch noch so voluminös aufgestellt – es kommt ganz entscheidend darauf an, dass die Hochschulen über eine ordentliche Grundfinanzierung verfügen können.

Unser Hochschulfinanzierungsvertrag reicht bis ins Jahr 2020 und legt den Fokus genau darauf und sorgt dafür, dass wir über den Zeitraum von 5 Jahren einen jährlichen Zuwachs von 3 Prozent in der Grundfinanzierung haben. Damit haben die Hochschulen eine verlässliche Wachstumsperspektive und die nötigen Entscheidungsspielräume, um die eigenen Strategien und die eigenen Schwerpunkte besser setzen zu können.

Als Kanzlerinnen und Kanzler wissen Sie aber auch sehr genau Bescheid über jeden Euro, der nicht bei den Universitäten ankommt. Und vermutlich ist dies ein Thema, das Sie in einer besonderen Weise beschäftigt. Denn Sie wissen nur zu gut, welche Vorhaben nicht in der Geschwindigkeit vorgebracht werden können, wie sie eigentlich vorgebracht werden sollten.

Eine Aufgabe, die von Jahr zu Jahr größer wird, aber trotzdem in der Öffentlichkeit nur wenig wahrgenommen wird, ist die Infrastruktur unserer Hochschulen. Beim Stichwort Sanierungsstau denken die meisten Menschen an Brücken, Straßen und vielleicht noch Schulen. Nicht weniger drastisch ist in ganz Deutschland der Sanierungs- und Investitionsstau an den Hochschulen.

Der KMK-Bericht vom Februar 2016 konstatiert, dass nach den gegenwärtigen Planungen in den Jahren 2017 bis 2025 bundesweit 8 Milliarden Euro fehlen, um den reinen Bestandserhalt der Hochschulgebäude sicherstellen zu können. Dieser Zahl gegenüber steht die enorme Dynamik, mit der das Hochschulwesen im letzten Jahrzehnt gewachsen ist. Zwei Zahlen machen das Ausmaß deutlich: Allein in Baden-Württemberg sind die Studierendenzahlen in den letzten zehn Jahren um 40% gestiegen und die Drittmittel haben sich verdoppelt. Entsprechend sind die Flächenerweiterungsbedarfe für die Forschung wie die Lehre gewachsen. Hinzu kommt die Modernisierung der Infrastruktur, damit die Hochschulen auch im digitalen Zeitalter nicht den Anschluss verlieren.

Die Investitionen von Bund und Ländern haben damit keineswegs Schritt gehalten. Im Ergebnis geht die Schere zwischen dem Sanierungs-, Flächen- und Modernisierungsbedarf und den tatsächlichen für den Hochschulbau vorgesehenen Mitteln immer weiter auf. Kalkuliert mit einem moderaten Flächenaufwuchs um 1,2% pro Jahr, beziffert die KMK die Finanzierungslücke bis 2025 auf 35 Mrd. €, das sind jährlich 4 Mrd. €.

Diese Investitionsbedarfe fallen in einem sehr schwierigen Umfeld an, nämlich vor dem Hintergrund der Schuldenbremse, die in der Verfassung verankert ist. Große Sprünge sind unter diesen Bedingungen erheblich erschwert. Dennoch sehen wir dieser Entwicklung nicht untätig zu: In Baden-Württemberg fließen im Rahmen des Hochschulfinanzierungspaktes jährlich 100 Millionen Euro zusätzlich in den Hochschulbau. Wir wissen freilich, dass wir damit lediglich ein paar Tropfen Wasser auf den heißen Stein geben. Die Schere schließt sich damit bei Weitem nicht.

Ich bin überzeugt davon, dass hier mehr passieren muss. Die Fehlentwicklung, die wir seit Jahren beobachten, müssen wir korrigieren. Zuschauen hilft nicht weiter. Das Unterlassen dringend benötigter Investitionen im Hochschulbau ist nichts anderes als der Aufbau von Schattenschulden. Notwendige Investitionen zu schieben und sie später zu womöglich ungünstigeren Konditionen zu tätigen, das belastet direkt die künftigen Generationen und hat mit Generationengerechtigkeit nichts zu tun.

## Festvortrag

### Führung und Verantwortung in der autonomen Universität. Erwartungen, Erfahrungen, Enttäuschungen – und was noch?‘‘

**Dr. Wilhelm Krull, Generalsekretär der VolkswagenStiftung**

Liebe Frau Ministerin Bauer,  
lieber Herr Rüdiger,  
lieber Herr Apitz,  
lieber Herr Kaufmann,  
verehrte Festgäste,  
meine sehr geehrten Damen und Herren,

zunächst einmal bedanke ich mich ganz herzlich für die freundliche Einführung und die Gelegenheit, heute zu Ihnen sprechen zu können. Nachdem ich zur Geburtstagsfeier der Universität Ende Juni leider nicht nach Konstanz kommen konnte, freut es mich besonders, zumindest heute einmal wieder hier zu sein und der Universitätsspitze nachträglich ganz herzlich zum 50. Geburtstag der jung gebliebenen Universität Konstanz zu gratulieren. Ich wünsche der Universität für die kommende Zeit auch weiterhin so großen Erfolg in Forschung und Lehre, wie sie ihn zuletzt immer wieder erzielt hat!

Das Privileg, einen Festvortrag halten zu können, hat schon manchen Redner dazu verführt, vor lauter Begeisterung über sich selbst und das Thema die Redezeit bei Weitem zu überschreiten. Es soll sogar schon vorgekommen sein, dass jemand so lange redete, bis schließlich nur noch ein Mensch in der ersten Reihe saß. Als der Vortragende nach über zwei Stunden endlich zum Ende kam und den einzig verbliebenen Zuhörer zu seinem großen Interesse, sichtlichem Verständnis und zu seinem Durchhaltevermögen beglückwünschte, bemerkte dieser nur trocken: „Sie irren sich, ich bin nur der nächste Redner.“

Nun, ich kann Ihnen versichern, dass Sie nicht in der Gefahr stehen, in eine vergleichbare Situation zu geraten. Und das trotz der weit gespannten Thematik „Führung und Verantwortung in der autonomen Universität“, ein Feld, auf dem es gerade in volatilen, höchst unsicheren Zeiten besonders viel zu reden und zu tun gibt. Wer sich in den einschlägigen Medien umschaute, der wird rasch feststellen, dass es nicht nur eine Vielzahl von Ratgebern zur Verbesserung des eigenen Führungsverhaltens und zur Selbstoptimierung gibt, sondern auch zahllose Fortbildungsangebote, die einem versprechen, anschließend beispielsweise als eine „löwenstarke Führungspersönlichkeit“ agieren zu können. Die einschlägige Literatur ist gespickt mit scheinbar lebenspraktischen Hinweisen wie „Fangen Sie den neuen Tag nicht mit den Scherben von gestern an“ oder gar: „Sie sollten nicht

überrascht sein, wenn nach ihrer Beförderung zum Vorgesetzten Konflikte auftreten“. Sogleich auf der nächsten Seite gefolgt von dem Satz: „Halten Sie es für sinnvoll, zum ‚Sie‘ zurückzukehren, verdeutlichen Sie dies in einem offenen Gespräch, indem Sie auch Ihre Gründe für die neue Regelung erläutern.“ (Hans-Jürgen Kratz: Chef-Checkliste Mitarbeiterführung. 101 wichtige Regeln. 10. Aufl. Regensburg 2014, S. 14 – 15.) Ob solche Ratgeber und Fortbildungsangebote freilich für eine Führungspersönlichkeit in Universitäten zu empfehlen sind, erscheint mir eher fraglich. Wie ich später noch ausführen werde, sind hier wohl eher Führungskonzepte für Multiakteurskonstellationen in postheroischen Zeiten gefordert und weniger löwenhaftes Verhalten.

Hat man einmal eine Führungsposition erreicht, wird man wohl oder übel des Öfteren danach gefragt, wie gezielt man sich denn auf eine solche Karriere vorbereitet habe, und welche Voraussetzungen erfüllt sein müssten, um eine vergleichbare Leitungsposition zu erreichen. Auf den Punkt gefragt „Chef, wie wird man Chef?“ würden sicherlich viele von uns versucht sein, ähnlich zu antworten wie in der hier gezeigten Karikatur: „Mit Klugheit, Teamfähigkeit, Leistungsbereitschaft und sozialer Kompetenz“. Dabei muss man freilich immer darauf gefasst sein, dass noch eine weitere Frage folgt, die beispielsweise lautet: „Und wie haben Sie es dann geschafft?“.

Nun, ehe ich in Versuchung komme, diese Frage genauer zu beantworten, möchte ich gerne mit Ihnen einen Blick auf die Umfeldbedingungen werfen, unter denen sich universitäre Führungsaufgaben heute gewiss ganz anders stellen als noch vor zwanzig oder dreißig Jahren. Statt Mikrosoziologie oder gar introspektive Individualpsychologie zu betreiben, werde ich mich also mehr auf die systemische, makrosoziologische und organisationale Ebene von Führung und Verantwortung in der Universität des 21. Jahrhunderts konzentrieren. Freilich geht es dabei nicht ohne einen gelegentlichen Blick auf wichtige, zeithistorisch zu verankernde Weichenstellungen der letzten Jahrzehnte zu werfen.

## **I. Veränderungsdynamiken der letzten drei Jahrzehnte**

In der digital vernetzten, zunehmend globalisierten Welt stehen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik gleichermaßen vor großen Herausforderungen. Die vor allem durch Forschung und Innovation forcierte Veränderungsdynamik erfordert eine weitaus stärkere Konzentration der lokalen und regionalen Kräfte als bisher. Universitäten stehen dabei seit jeher in der Verantwortung, wenn es gilt, durch das Hervorbringen neuen Wissens und dessen Vermittlung an künftige Führungskräfte die Leistungskraft der jeweiligen Gesellschaft zu stärken.

Angesichts weiter um sich greifender Digitalisierungs- und Globalisierungsprozesse stehen jedoch die bislang eher national, und teilweise sogar regional geprägten Wissenschaftssysteme vor völlig neuen Herausforderungen. Sie reichen von Internet basierten Lernplattformen und „blended learning“ über transnationale Forschungsverbünde bis hin zu kostenintensiven Investitionen in die infrastrukturellen Voraussetzungen für ein erfolgreiches Agieren in globalen Wissenswelten.

Angesichts eines von wachsender Komplexität geprägten Umfeldes gilt es, die neuen Herausforderungen anzunehmen, ihnen möglichst gerecht zu werden und zugleich Widersprüche und Paradoxien nicht nur zu erkennen und auszuhalten, sondern produktiv zu nutzen.

Zu den Widersprüchen und Spannungsfeldern gehören beispielsweise der Druck, unter den die Wissenschaft zunehmend gerät, immer schneller und effizienter zu Ergebnissen zu kommen, und andererseits möglichst noch höhere Qualität als bisher zu liefern. Innerhalb der Universität gehört dazu unter Managementaspekten nicht zuletzt die Notwendigkeit, einerseits Freiräume für kreative Ideen und risikoreiche Forschung zu eröffnen, und andererseits immer mehr regelgeleitete Prozesse und rechtliche Rahmenbedingungen zu beachten.

Das Spannungsfeld zwischen Kreativitäts- und Compliance-Management wird immer mehr zu einer zentralen Herausforderung für Hochschulleitungen. Sie befinden sich in einem ständigen Spagat, das eine tun zu müssen und doch das andere nicht lassen zu können. Als besondere Herausforderung deutscher Universitäten erweist sich zudem in den letzten zwei Jahrzehnten das rasante Wachstum nicht nur der Studierendenzahlen, sondern auch der Drittmittel (bis hin zur Verdoppelung!) bei gleichzeitigem Gewährleisten hoher Qualitätsansprüche und Leistungsstandards in den zentralen Feldern von Lehre, Studium und Forschung. Mit immer mehr großangelegten, in ihrer Förderung auf vier bis fünf Jahre befristeten Sonderforschungsbereichen, Clustern oder Zentren steigt zugleich der Bedarf an administrativ-organisatorischer Unterstützung der jeweiligen Forscherinnen und Forscher rasant an.

Da die Welt sich auch weiterhin in einem hohen, vorwiegend durch Wissenschaft und Forschung geprägten Tempo verändern wird, müssen wir zudem davon ausgehen, dass wir die jetzige Studierendengeneration im Großen und Ganzen für Tätigkeiten ausbilden, die es heute noch gar nicht gibt. Wir wissen nicht nur nicht, was wir künftig wissen werden (sonst wüssten wir es ja bereits heute), sondern auch nicht, was wir künftig wie und warum tun werden. Doch dazu später mehr!

Eine bloße Rückkehr zum Status quo ante ist letztlich keine Option; denn die Hochschulwelt war auch vor 30 Jahren nicht in Ordnung. Seinerzeit hat der Konstanzer Philosoph Jürgen Mittelstraß eine breit ausgefaltete Metaphorik des „Patienten Hochschule“ entwickelt. Die Diagnose über dessen Gesundheitszustand war demnach geradezu besorgniserregend: der Patient Hochschule litt an Überfüllung und Unterfinanzierung, lag schwer krank darnieder, und weder Wissenschaft noch Politik waren offenbar in der Lage, überzeugende Therapievor schläge zu entwickeln, geschweige denn wirkungsvoll zu helfen. „Das Koma, in dem die Kranke liegt, hat längst auch die Ärzte erfasst.“ (so der Titel eines Beitrags von Jürgen Mittelstraß in: *Wirtschaft & Wissenschaft*, 2/1993) Der ehemalige Vorsitzende des Wissenschaftsrates, Dieter Simon, setzte seinerzeit noch einen drauf mit dem Verdikt, die deutsche Universität sei „im Kern verrottet“.  
(FAZ-Artikel)

In der Tat finden wir wichtige Ausgangspunkte für unsere heutige Diskussion in

den Sedimentschichten des Zeitgeschehens der 1980er und 1990er Jahre. Seinerzeit wurde allenthalben deutlich, dass weder das Verhältnis des Staates zur Universität noch die Binnenstrukturen der Universitäten in der Lage waren, die Herausforderungen der modernen Wissensgesellschaft zu bewältigen. Ein frühes Beispiel für eine kritische Diagnose der hochschulinternen Strukturen findet sich in einer Kuratoriumsunterlage der VolkswagenStiftung zur Vorbereitung des späteren Programms „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“.

In dieser Kuratoriumsunterlage heißt es: „Die Hochschulen sind in entscheidenden Teilen unselbständig, wählen in wichtige Ämter Amateure im guten Sinne, die keine Zeit bekommen, den nötigen Sachverstand für diese Ämter zu entwickeln, und hängen von wohlwollenden, aber wiederum in den konkreten Fragen oft nicht hinreichend erfahrenen Beamten in den obersten Behörden und ebensolchen Politikern in den Parlamenten ab. Dieser Zustand bedarf der Abhilfe.“ Dies war übrigens zugleich die große Zeit der Universitätskanzler. Als oftmals einziger Profi in der jeweiligen Hochschulleitung prägten sie die Entwicklung weitaus mehr als die zumeist nur für zwei Jahre gewählten Rektoren. Aus diesen Jahren stammt auch die Anekdote, dass ein veritabler Kanzler auf eine Anfrage wegen seiner Teilnahme an einer Veranstaltung geantwortet haben soll: „Ist es was Wichtiges – oder kann es auch der Rektor sein?“

Insgesamt gesehen wurde im Laufe der 1980er Jahre immer deutlicher, dass die bis dahin weitgehend Input-orientierte Wissenschaftspolitik an ihr Ende gekommen war. Nachdem lange Zeit der Ausbau der Zahl der Studienplätze (zweifelloso eine Notwendigkeit bei einer mindestens doppelt so hohen Zahl von Studierenden) und auch das arbeitsmarktpolitisch motivierte Steigern der Studienanfängerzahlen im Vordergrund stand, verschob sich die Aufmerksamkeit nach und nach in Richtung der bis dahin vernachlässigten Absolventenzahlen und auch der Forschungsleistungen. Seitdem der quantitative Ausbau des Bildungs- und Forschungssystems zum Stillstand gekommen war und sich in der Situation des „steady state“ neue Bildungsangebote und Forschungsrichtungen nur durch Umschichtungen – d. h. letztlich durch Beendigung alter oder veralteter Arbeitsfelder sowie durch Schließung von Abteilungen, Fachgebieten oder Instituten – realisieren ließen, bekam die Suche nach „objektiven Bewertungsmaßstäben“ einen weitaus höheren Stellenwert als zuvor.

Wörter wie „Evaluation“, „Benchmarking“, „Quality Assessment“, „Leistungsbeurteilung“ und „leistungsbezogene Mittelzuweisung“ wurden nach und nach zu einem handlungswirksamen Rahmen für Qualitätsbewertung von Forschung und Lehre ausgebaut. Damit stieg nicht nur der Druck auf diejenigen, die in der Wissenschaft arbeiten, entsprechende Leistungen zu erbringen, sondern auch die Erwartung an diejenigen, die an und mit der Wissenschaft – also im Management – arbeiten, eine angemessene Dokumentation der erbrachten Leistungen zu erstellen, sowie nicht zuletzt auf deren Grundlage Entscheidungen zu treffen.

Die Rolle des Managements in Universitäten, darauf werde ich später noch einmal zurückkommen, ist in dieser Zeit rasant gestiegen. Zugleich wurde aber schon im Laufe der 1990er Jahre – nicht zuletzt vor dem Hintergrund bereits frü-

her einsetzender ähnlicher Erfahrungen in Großbritannien – immer deutlicher, dass jede Art von Indikatoren-gestützter Steuerung auch ihre unintendierten, ja geradezu kontraproduktiven Effekte erzeugt. Dies hat schon 1998 in seinem Buch „The Audit Society“ Michael Power von der London School of Economics wie folgt auf den Punkt gebracht: „Cycles of research have changed in favour of publication in prestigious journals rather than books. Scientists are changing research habits, and a whole menu of activities for which performance measures have not been devised have ceased to have official value. Editing books, organizing conferences, and, paradoxically, reviewing and facilitating the publication efforts of others fall out of account.“

Trotz manch negativer Auswirkungen der verschiedenen Reformschritte können wir von heute her gesehen festhalten, dass nicht zuletzt durch die Initiativen des Stifterverbandes und der VolkswagenStiftung, aber auch durch die verschiedenen Gesetzesnovellen seit den späten 1990er Jahren enorme Spielräume für Gestaltungsfreiheit und -verantwortung geschaffen worden sind. Neben der Verselbstständigung als Körperschaften des öffentlichen Rechts ist dabei vor allem die Einführung eines mehrheitlich aus externen Mitgliedern oder sogar in einigen Fällen insgesamt extern besetzten Hochschulrats und die verstärkte Nutzung von Zielvereinbarungen zur strategischen Steuerung der Universitäten und ihrer Binnenorganisation ein Charakteristikum nahezu all dieser Reformen. Dabei wird natürlich verschiedentlich auch über die genaue Zusammensetzung der entsprechenden Hochschulgremien, über ihre beratende oder entscheidende Funktion heftig gestritten. Ich will nur kurz – gewissermaßen im Telegrammstil – auf die beiden Reformen der Landeshochschulgesetze eingehen, die ich am besten kenne, weil ich zum einen jahrelang Universitätsratsvorsitzender in Konstanz war und zum anderen immer noch Stiftungsratsvorsitzender in Göttingen bin. Aber man könnte genauso gut auch andere Bundesländer heranziehen, um zu verdeutlichen, dass Ende der 1990er Jahre und Anfang dieses Jahrtausends allenthalben erkannt wurde, dass tatsächlich eine Reform der universitären Governancestrukturen dringend notwendig war.

Beide Reformvorhaben sind mit den Namen der damaligen Wissenschaftsminister eng verknüpft. War es in Niedersachsen der heute in der Bundespolitik tätige Thomas Oppermann, so war es hier in Baden-Württemberg Peter Frankenberg. Während der eine das Stiftungsmodell favorisierte, setzte der andere ganz und gar auf die unternehmerische Universität.

Wie hochgesteckt die Erwartungen beider Politiker seinerzeit waren, zeigen vor allem Zitate aus ihren damaligen Veröffentlichungen. Für Thomas Oppermann erschien die Stiftung als „die am besten geeignete Rechtsform, um einen Grundmangel der deutschen Universität zu beseitigen, ihre unzureichende Verankerung in der Gesellschaft. Die deutschen Hochschulen sind fixiert auf den armen Staat und ignorieren die reiche Gesellschaft.“

Weiterhin heißt es bei Oppermann: „Die Stiftung ist eine Einrichtung der Bürgergesellschaft. Sie ermöglicht es, die Staatsfixierung des deutschen Hochschulwesens aufzubrechen und den Dualismus Hochschule – Staat durch das Dreieck Hochschule, Staat, Gesellschaft zu ersetzen.“ Und genau das wurde 2002 in dem

neuen Hochschulgesetz auch versucht. Das Land sollte sich auf die Rechtsaufsicht und die Partnerschaft in Zielvereinbarungen zurückziehen und die operative Verantwortung des Präsidiums für die Universität bei gleichzeitiger Dezentralisierung der Mittelbewirtschaftung etc. neu ausbalanciert werden.

Obwohl von den zugrundeliegenden Zielen her durchaus vergleichbar, unterschied sich das von Minister Frankenberg für Baden-Württemberg auch als Person sehr dezidiert vertretene Modell doch erheblich in seiner gesellschaftspolitischen Ausrichtung. Ich zitiere Peter Frankenberg aus einem Aufsatz: „Das Prinzip muss lauten, dass die Hochschulen, wo möglich, in eigener unternehmerischer Freiheit und Verantwortung handeln, während der Staat, wo nötig, für Abstimmung sorgt. Staat und Hochschulen sind in einer strategischen Partnerschaft miteinander verbunden.“ Diese grundlegende Steuerungsphilosophie hat Frankenberg dann in verschiedenen Thesen weiter ausgeführt und dabei vor allem immer wieder die Unternehmensanalogie bemüht, um mit der Bezeichnung des Vorstandsvorsitzenden, gleich Rektor, und des Aufsichtsrates, gleich Hochschul- oder Universitätsrat, deutlich zu machen, dass er hier einen Ansatz sieht für mehr Effizienz und Effektivität in der modernen Universität. Mittlerweile ist jedoch in der Novelle des Landeshochschulgesetzes die Unternehmensanalogie wieder gestrichen worden; wie ich höre, sehr zur Freude der Rektoren und Kanzler baden-württembergischer Hochschulen.

## **II. Schlüsselbegriffe der Universitätsentwicklung und ihre Konjunkturen**

Die rechtlichen Rahmenbedingungen und hochschulpolitischen Handlungslogiken deutscher Universitäten sind stark fragmentiert und unterscheiden sich nicht nur zwischen einzelnen Ländern, sondern auch von Universität zu Universität. Je nach Entstehungshintergrund und hochschulpolitischer Zielsetzung sind Universitäten beispielsweise in manchen Fällen eher regional fokussierte Dienstleistungsinstitutionen oder – zumindest dem Anspruch nach – international ausgerichtete Forschungsuniversitäten. Der jeweilige Bildungs- und Forschungsauftrag prägt jedenfalls in starkem Maße auch die Governance- und Steuerungserfordernisse, nicht zuletzt mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit der jeweiligen Institution.

Trotz erheblicher Differenzen und bisweilen auch Divergenzen in der Ausrichtung scheinen mir gleichwohl die fünf folgenden Begriffe zentral zu sein für die Frage nach der jeweiligen Entwicklung und ihren Schwankungsbreiten: Autonomie, Governance, Digitalität, Internationalität und Wettbewerb.

### **1. Autonomie**

Es gehört zu den Selbstverständlichkeiten deutscher Hochschulpolitik, dass Universitäten als autonom agierende Institutionen zu denken sind. Autonomie zu gewähren impliziert zugleich eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten, ganz im Sinne der Definition von Autonomie im Staatslexikon (7. Aufl. 1985): „Präzise bedeutet Autonomie die Möglichkeit freier Selbstbestimmung im Rahmen einer rechtlich vorgegebenen Ordnung.“

Der Ruf nach größerer Autonomie und mehr Eigenverantwortlichkeit der Universitäten ging spätestens seit Mitte der 1990er Jahre einher mit der Erwartung, dass die Universitäten die damit gegebenen Spielräume nutzen würden, um eigene Strategien zu entwickeln, den Herausforderungen der Digitalisierung und Globalisierung besser zu begegnen und insgesamt auch hohe Qualitätsstandards für ihre Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche zu gewährleisten sowie nicht zuletzt ein Umfeld von Kreativität und partnerschaftlichem inter- und transdisziplinärem Lernen und Forschen zu fördern.

Im Laufe der letzten zwei Jahrzehnte hat sich freilich gezeigt, dass hier in vielerlei Hinsicht zu hohe Erwartungen geweckt wurden und Enttäuschungen nicht ausbleiben konnten. Aus einer Vielzahl von Studien und Analysen sei hier nur kurz auf eine Studie der European University Association verwiesen, in der festgestellt wird, dass es in vier Dimensionen der Autonomie durchaus ambivalente Entwicklungen gegeben hat:

- Die Autonomie in akademischen Angelegenheiten, angefangen von der strategischen Struktur- und Entwicklungsplanung über die akademischen Profile, die angebotenen Studiengänge und -abschlüsse sowie auch das Recht, die Studierenden selbst auszuwählen und über die Zahl der zu vergebenden Studienplätze eigenständig zu bestimmen, ist nur in wenigen Ländern Europas bislang voll und ganz realisiert worden. In Deutschland ist insbesondere die Auswahl der Studierenden für grundständige Studiengänge den staatlichen Universitäten nach wie vor kaum möglich.
- Die Organisationsautonomie, also das Recht, die Aufsichts-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen selbst zu bestimmen und auch das Leitungspersonal auszuwählen, ist ebenfalls nur in wenigen Ländern bislang voll und ganz umgesetzt. Immer noch bestehen auch in Deutschland zahlreiche Vorschriften, was in welchen Organisationseinheiten gelehrt oder geforscht werden darf.
- Die Finanzautonomie, also die Fähigkeit, über die jeweiligen Budgets selbst zu bestimmen oder auch das Vermögen, vor allem den Immobilienbestand, selbst zu verwalten, ist bislang nur in wenigen Ländern gewährleistet. Hinzu kommt, dass allzu hohe Erwartungen an Fundraising-Aktivitäten sich zumindest in Mitteleuropa bislang kaum haben realisieren lassen.
- Die Personalautonomie, die – inklusive des Status und auch der Gehälter – nach eigenen Kriterien zu gestalten wäre, ist ebenfalls noch durch eine Vielzahl von gesetzlichen Vorschriften und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen geprägt. Hier fehlt es nach wie vor an Flexibilität, die von einer Wissenschaftlerin oder einem Wissenschaftler als mündigem Arbeitnehmer/mündiger Arbeitnehmerin ausgeht.

Das Ergebnis der Studie der European University Association fällt insgesamt ernüchternd aus. In 26 der 34 betrachteten europäischen Länder verfügen die Hochschulen zwar über Globalbudgets und haben auch bei den Ausgaben für das Personal und beim Tagesmanagement ihrer Liegenschaften formal freie Hand. Wenn es dann aber darum geht, Immobilien zu veräußern und neue zu

erwerben, mischt der Staat in immerhin 18 der insgesamt 34 Länder als offizieller Besitzer doch wieder entscheidend mit. Der ernüchternde Gesamtbefund dieser Studie lautet: „A lack of familiarity with consequences of increasing autonomy, of new accountability tools, and a rapidly changing competitive environment are proving problematic for some institutions. Reforms on governance and autonomy are usually not accompanied by the necessary support measures and resources for staff development and training.“

Die damit angesprochenen Schwachstellen und Probleme geben meines Erachtens aber weder Anlass zu notorischem Weltuntergangspessimismus noch zu einer Wiederbelebung der Patientenmetaphorik, die ich vorhin unter Verweis auf Jürgen Mittelstraß aus den frühen 1990er Jahren zitiert habe. Es muss vielmehr darum gehen, mit Ausdauer und Entschlossenheit dem Prinzip „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ zum Durchbruch zu verhelfen. Oder wie es Jürgen Mittelstraß erst jüngst in einem FAZ-Artikel formuliert hat: „Autonomie muss von den Universitäten nicht nur nach außen, als politische Autonomie, sondern auch nach innen, als strukturelle Autonomie, praktiziert werden. Innere Autonomie erweist sich vor allem im Aufbau wissenschaftssystematisch reflektierter Strukturen, beispielsweise auf der Ebene der Fächer und Disziplinen, bei der Einrichtung und Aufhebung von Studiengängen und Forschungsschwerpunkten, aber auch in der Einlösung von Leistungskriterien in Forschung und Lehre.“ (Jürgen Mittelstraß: Die Universität zwischen Weisheit und Management. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr. 203 vom 31. August 2016, S. N4).

## **2. Governance**

Wie bereits eingangs erwähnt, hat es im Laufe der 1980er Jahre eine entscheidende Veränderung in der Definition des Verhältnisses von Staat und Universität gegeben. Auch für andere Politikfelder galt die Devise der Veränderung „from government to governance“ – oder auf Deutsch: vom Vater Staat zum Partner Staat – und damit die Bereitschaft staatlicher Administrationen, auf die inzwischen zu großer Ernüchterung geführt habende „Planungseuphorie“ der 1970er Jahre mit neuen Herangehensweisen zu reagieren. Dies geschah vor dem Hintergrund verstärkter Forderungen nach größerer Effizienz und Effektivität staatlichen Handelns und damit zugleich der Notwendigkeit, statt wie bisher direkt steuernd oder zumindest regulierend auf relevante gesellschaftliche Bereiche einzuwirken nunmehr mit Aushandlungsformen moderner Governance zu agieren. Diese, so die Erwartung, sollten eine Anpassung an sich rasant verändernde Umstände und Anforderungen besser gewährleisten können als die bisherigen Steuerungsprozesse und zugleich wiederum Zielvorgaben gemeinsam aushandelbar machen. Dies wiederum hatte zur Folge, dass das vormals scheinbar einheitliche Staatsgebilde sich zu einer versprengten Siedlung von einzelnen, nur lose verbundenen Bauten mit recht weit voneinander abweichenden Eigenheiten und Charakteristika ausdifferenzierte und fortentwickelte.

Auch für die Universitäten implizierten neue Formen der Governance zugleich einen großen Bedarf an vermehrter Eigenverantwortlichkeit und Strategiefähigkeit. Damit einher ging ein Prozess der Aushandlung von Zielvereinbarungen oder Hochschulverträgen, die in den neuen Governance- und Führungsmodellen

auch eine Chance boten, die jeweilige Hochschule zivilgesellschaftlich besser zu verankern und damit neue Entwicklungsmöglichkeiten zu erschließen. Auch hier wird man freilich feststellen können, dass die Chancen, die in einer vermehrten Öffnung der Universitäten gegenüber der Zivilgesellschaft gesehen wurden, bis heute nicht hinreichend genutzt werden konnten. Allerdings muss man hier ebenfalls konstatieren, dass dies nur in einem langfristig angelegten Prozess des transparenten Kommunizierens und Interagierens sowie der damit eng verbundenen Vertrauensbildung möglich sein dürfte.

Bis heute ist allerdings die Diskussion um die Rolle von Hochschul-, Universitäts- und Stiftungsräten nicht abgerissen. Mal heißt es, sie seien zu sehr mit Politikern besetzt oder von der Politik beeinflusst. Mal heißt es, die Privatwirtschaft sei zu stark repräsentiert und nehme somit ungebührlichen Einfluss auf die Wissenschaft. Gelegentlich wird auch kritisiert, dass es sich bei den Hochschulräten um wissenschaftsfremde Gremien handle, die allenfalls eine beratende Funktion einnehmen, aber keinen direkten Einfluss auf die internen Belange der Universität haben sollten. Kritisiert wird zudem der gefühlte Machtzuwachs der Präsidien und Rektorate. Sogar von „Entdemokratisierung“ ist gelegentlich die Rede.

Nun hat sich erstmals 2010 und dann erneut vor rund zwei Jahren das Bundesverfassungsgericht mit bemerkenswerten Urteilen gegen den Trend der immer stärker werdenden Bedeutung der Rektorate, Präsidien und Hochschulräte gestellt. Die Medizinische Hochschule Hannover wollte weitreichende Befugnisse des Senats auf einen dreiköpfigen Vorstand übertragen. Das Gericht erklärte dies jedoch für verfassungswidrig und bekräftigte das grundsätzliche Mitspracherecht des Senats in allen wissenschaftlichen Belangen der Hochschule. Auch in Nordrhein-Westfalen, wo der Hochschulrat quasi als oberste Dienstbehörde fungieren und Personalentscheidungen allein treffen konnte, wurden entsprechende Gesetze unter der neuen Landesregierung wieder zurückgedreht. In gewisser Weise werden damit die Paradigmen der Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Universitäten neu interpretiert und anders positioniert.

### **3. Digitalität**

Mit dem Stichwort „Digitalität“ oder auch „Digital Turn“ verbinden sich vielfältige Phänomene, von denen vor zwei Jahrzehnten noch in keinsten Weise die Rede war. Erst mit der gerade in diesen Tagen zwanzig Jahre alt gewordenen mobilen Internetkommunikation haben sich völlig neue Möglichkeiten im elektronischen Textverkehr unserer Tage, flankiert durch Bild- und Videobotschaften, Ab- und Verkürzungen im Denk- und Sprachstil sowie emotional massenhaft aufgeladene Statements bis hin zu „hate speeches“ millionenfach ausgebreitet. Aber auch für Universitäten bedeuten die virtuellen Realitäten und die durch Computer vermittelten Kommunikationsformen einen Einstieg in eine völlig neue, elektronisch interaktive Welt, die schon heute den Arbeitsalltag an Universitäten entscheidend prägt. Und das gilt nicht nur für die Forschung, sondern auch für die Lehre und für die hausinterne Kommunikation. E-Learning, MOOCs, E-Research, Virtual Laboratories, E-Science, Digital Humanities, Computational Social Sciences, Selfpublishing und Open Access sind nur ein paar Schlagworte, die diese Entwicklung kenntlich machen. Es zeichnet sich, so meine ich, längst ab, dass das Internet die

Grenzen wissenschaftlicher Arbeit, der Wissenschaftskommunikation und des wissenschaftlichen Lehrens und Lernens, aber auch die mit ihnen eng verknüpften administrativ-organisatorischen Tätigkeiten entscheidend verändern wird.

Der Kern dabei ist, dass sich die Generierung neuen Wissens, seine Verbreitung und auch seine Aufnahme durch Dritte in diesem digitalen Wandel nahezu simultan vollziehen. Und dies führt auch zu einer Neuordnung der Beziehungen und der Strukturen zwischen den Mitgliedern einer Universität. Interaktive Lehr-Lern-Plattformen gewinnen mehr und mehr an Bedeutung. Und das Präsenzstudium wird vermutlich in den nächsten Jahren mit Blick auf die Vermittlung von Basiswissen weniger wichtig werden. Zumindest wird es möglich sein, über Internetbasierte Videokonferenzen auch mit Experten aus dem Ausland intensiver zu kommunizieren.

Aber noch viel mehr: der digitale Wandel führt auch zu einer Veränderung des Verhältnisses der Universität zu der sie umgebenden Gesellschaft. Wissenschaftliche Ergebnisse und der Erkenntnisprozess selbst werden mit der wachsenden Digitalisierung immer zugänglicher. Open Access ermöglicht es nicht nur Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, sondern auch Bürgerinnen und Bürgern, direkt und kostenfrei Zugriff auf neues Wissen zu bekommen. Auch hier sind die Führungskräfte einer Universität maßgeblich gefordert, eine entsprechende E-Learning Strategie und – auch qua e-consultation – eine Öffnung gegenüber der Zivilgesellschaft so zu gestalten, dass sie zu einer noch besseren Vertrauensbildung zwischen allen Beteiligten führt.

Dabei wird es künftig vermehrt darauf ankommen, die Zivilgesellschaft so einzubinden, dass die Wissenschaft davon tatsächlich auch finanziell profitieren kann. Dazu gehört transparentes Kommunikationsverhalten, evidenzbasierte Beratung und das Eröffnen von Partizipationsmöglichkeiten, die auch in Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse eingebracht werden können. Es geht also nicht nur um vermehrtes Crowdfunding und ähnliche neue Möglichkeiten der Erschließung finanzieller Ressourcen, sondern auch um die Wissenschaft selbst und darum, ein für grundlegende Innovationen offenes Klima zu schaffen, in dem aus der Grundlagenforschung resultierende, radikal neue Erkenntnisse positive Aufnahme finden können.

Das grundlegende Problem moderner Wissensgesellschaften hat Neil Postman bereits in seinem Buch „Die zweite Aufklärung“ (1999) auf den Punkt gebracht: „Das Problem, das im 21. Jahrhundert gelöst werden muss, ist sicher nicht die Verbreitung von Informationen. Dieses Problem ist seit Langem gelöst. Das anstehende Problem ist, wie man Information in Wissen verwandelt und Wissen in Erkenntnis.“

Während für Forscherinnen und Forscher die Herausforderung darin besteht, mit der exponentiellen Verbreitung und Verfügbarkeit von neuem Wissen insofern Schritt zu halten, als sie sich die Fähigkeit bewahren müssen, neue Erkenntnisfragen zu formulieren und damit eine Erkenntnis geleitete Wissensproduktion aufrecht zu erhalten, liegen die Herausforderungen für Wissenschaftsverwaltung

und -management vor allem darin, eine adäquate digitale Infrastruktur und eine dazugehörige Dienstleistungsmentalität zu entwickeln und auszubauen. Vereinzelt haben Universitäten darauf auch bereits mit der Einführung einer speziellen Vizepräsidentenposition für infrastrukturelle Aufgaben reagiert. Ob und inwieweit dies notwendig ist, dürfte freilich von den besonderen Ausgangsbedingungen der jeweiligen Universität abhängen und sollte letztlich auch in deren Entscheidungshoheit liegen (was freilich nach den einzelnen Ländergesetzen durchaus nicht immer der Fall ist).

#### **4. Internationalität**

„Internationalität ist Teil des Wesens von Wissenschaft“ – so lautete bereits 1992 der erste Satz der Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Internationalisierung der Wissenschaftsbeziehungen. Gemeint war damit vor allem der gleichsam konstitutive internationale Charakter, der sich jedenfalls nicht auf Dauer von historisch gegebenen oder politisch gezogenen Grenzen einschränken lässt. Im Kontext eines weltweiten Marktes, nicht nur für forschungs- und technologieintensive Produkte, sondern auch für die globale Vernetzung von Universitäten, kommt der internationalen Dimension von Wissenschaft eine neue Bedeutung zu.

So verdienstvoll es im Einzelnen gewesen sein mag, dass die deutschen Universitäten sich im Laufe der Zeit mit Partnerschafts- und Kooperationsabkommen reichlich eingedeckt haben, so wenig kann dies jedoch darüber hinwegtäuschen, dass neue Anstrengungen erforderlich sind (und an zahlreichen Universitäten inzwischen auch unternommen werden!), um im globalen Hochschulkooperations- und -kompetitionskontext bestehen zu können. Dazu gehört u. a., dass in zahlreichen Fächern die Studienbedingungen grundlegend verbessert werden, vor allem in den Natur- und Ingenieurwissenschaften bestehende Sprachhemmnisse überwunden und international vergleichbare Studienabschlüsse ermöglicht werden. Mit der Einführung von Graduiertenschulen hat man hier in den letzten Jahren einen wichtigen Schritt getan, um auch mit international vergleichbaren Universitäten kompatible Strukturen für die Master- und Doktorandenausbildung anbieten zu können.

Insgesamt gesehen bleibt jedoch die Herausforderung bestehen, dass sowohl die Studierenden als auch das Lehrpersonal dringend zusätzliche internationale Erfahrung und somit interkulturelle Kompetenz auf- und ausbauen müssen. Letzteres gilt freilich nicht nur für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, sondern auch für die Administratoren. Das kann ich für verschiedene europäische Länder, in denen ich in Evaluationskommissionen mitgewirkt habe, bestätigen, u. a. auch für das europaweit in der Grundlagenforschung führende Dänemark, in dem mir immer wieder folgender Satz begegnete: „Science speaks English, but the administration speaks Danish.“ Im Übrigen ist dies durchaus immer mal wieder ein Grund für englischsprachige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Dänemark binnen kurzem zu verlassen.

Dies dürfte in Deutschland nicht sehr viel anders sein, obwohl mittlerweile nahezu alle Rektorate und Präsidien mit speziellen Denominationen für Internationales oder Diversity Management etc. ausgebaut worden sind. Es bleibt jedoch eine

Führungsaufgabe auch für das kommende Jahrzehnt, der Internationalisierung von Studium, Lehre und Forschung weitere Perspektiven zu eröffnen.

### **5. Wettbewerb**

Wettbewerb um die und unter den besten Gelehrten ist der Wissenschaft seit Langem vertraut. Die Reputation der einzelnen Professorinnen und Professoren des jeweiligen Faches galt bis vor wenigen Jahren als entscheidender Ausweis für die Studien- und Forschungsqualität des jeweiligen Teilbereichs einer Universität. Ein relativ neues Phänomen ist demgegenüber der Wettbewerb von Universitäten als ganzen Institutionen, vor allem in Ländern wie Deutschland und Frankreich, aber auch in weiten Teilen Mitteleuropas. Entscheidend hierfür sind die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, unter denen die einzelnen Akteure sich mittlerweile als Wettbewerber verstehen müssen. Dabei ist die Rolle des Dritten, der die Akteure erst zum Wettbewerb veranlasst, in diesem Fall keineswegs nur auf eine Institution oder Person beschränkt. Es sind die vielen Schiedsrichter der internationalen Rankings und Ratings, aber auch die Förderorganisationen mit ihren Förderatlanten und Rankinglisten, die das wettbewerbliche Umfeld für universitäres Handeln in den letzten zwei Jahrzehnten entscheidend verändert haben.

In einer Welt, in der vieles ungewiss ist und doch nahezu alles messbar erscheint, unterliegen auch die Universitäten zunehmend einem Parametrisierungsdruck. Rankings, Ratings, breitgefächerte Indikatorensysteme und eine immer weiter um sich greifende Tendenz, qualitative Bewertungen durch quantitative Angaben zu ersetzen, bestimmen mittlerweile das Bild. Auch Berufungsgutachten greifen zunehmend auf Publikations-, Zitations- und Hirschfaktoren zurück, wenn es darum geht, eine Rangreihung der vorgeschlagenen Kandidatinnen und Kandidaten für die Besetzung einer Professur festzulegen. Hinzu kommt die rasante Verschiebung der Gewichte zwischen traditionellen Grundausstattungsmiteln und verschiedenen Formen von Drittmitteln, die im Wettbewerb einzuwerben sind.

Heutzutage ist Forschung an Universitäten kaum noch möglich, ohne zuvor entsprechende Mittel der jeweiligen Förderorganisationen eingeworben zu haben. Dies impliziert zugleich eine wachsende Rolle des Managements einer Universität, um sich strategisch adäquat zu positionieren. Dafür bedarf es nicht zuletzt umfassender Informationen über das jeweilige Umfeld, die Konkurrenzsituation und die jeweiligen Chancen und Risiken bei Bewerbungen um Großprojekte. Schlagworte wie SWOT-Analyse, Monitoring, Auditing, Benchmarking und Assessment, die noch vor zwei Jahrzehnten nahezu unbekannt waren, sind mittlerweile zu etablierten Tools der Effizienzsteigerung und des Zugewinns an Effektivität geworden.

Wobei dies durchaus des Öfteren absurde Blüten treibt, und zwar nicht nur im Wissenschaftsbereich, sondern auch im Kulturleben, wie das folgende Beispiel der Analyse von Schuberts „Unvollendeter Sinfonie“ durch einen Unternehmensberater zeigt. Dieser hatte vom Generaldirektor eines Großunternehmens eine

Gratis-Eintrittskarte für das Konzert erhalten, da Letzterer es aus terminlichen Gründen nicht selbst besuchen konnte:

- „1. Über längere Zeit waren die vier Flötisten nicht beschäftigt. Die Zahl der Bläser sollte deshalb reduziert und die Arbeit auf die übrigen Musiker verteilt werden, um damit eine gerechtere Auslastung zu gewährleisten.
2. Alle zwölf Geiger spielten identische Noten. Dies stellt eine überflüssige Doppelspurigkeit dar. Die Zahl der Geigenspieler sollte deshalb ebenfalls drastisch reduziert und für intensivere Passagen könnte ein elektronischer Verstärker eingesetzt werden.
3. Es wurde zu viel Mühe auf das Spielen von Halbtonschritten verwandt. Nur noch Ganztonschritte spielen! Dadurch können auch Angelernte und Lehrlinge eingesetzt werden.
4. Es hat keinen Sinn, mit Hörnern die gleiche Passage zu wiederholen, die bereits mit Trompeten gespielt worden ist.
5. Falls alle diese überflüssigen Passagen eliminiert würden, könnte das Konzert von zwei Stunden auf 20 Minuten gekürzt werden.“

Die Krönung des Ganzen ist freilich der Schlusssatz: „Hätte Schubert diese Ratschläge beherzigen können, hätte er seine Sinfonie sicherlich vollendet.“

Doch zurück zu den neuen Dimensionen des Wettbewerbs: Für Deutschland, aber auch für Frankreich und einige andere EU-Mitgliedstaaten hat vor rund zehn Jahren eine ganz neue Dimension von institutionellem Wettbewerb erheblich an Bedeutung gewonnen. Mit den verschiedenen Exzellenzinitiativen ist jeweils versucht worden, ausgewählte Universitäten in ihrer Spitzenstellung auch gegenüber dem Ausland deutlicher zu markieren. Zugleich waren diese Wettbewerbe zu- meist auch Governance-Wettbewerbe, da es häufig darum ging, ganze Standorte neu zu formieren und erfolversprechende Zukunftskonzepte zu entwickeln.

In allen bisherigen Runden der deutschen Exzellenzinitiative findet man neue Governance-Modelle, die deutlich machen, dass die Handlungsfähigkeit des gesamten Wissenschaftsstandorts unter Federführung der jeweiligen Universität ein ganz entscheidendes Element für die Wettbewerbsfähigkeit war und ist. Mit Blick auf die nächste Runde der Exzellenzinitiative halte ich es persönlich weiterhin für zentral, dass die Hochschulen das Heft des Handelns tatsächlich in der Hand behalten. Dies gilt insbesondere für die Gestaltung von Kooperationen mit außer-universitären Forschungseinrichtungen und deren strukturelle Integration in gemeinsame Forschungs- und Lehraktivitäten, aber wohl auch für die in verschiedenen Regionen geplanten Verbände von drei oder vier Universitäten.

So wichtig solche forschungspolitischen Entwicklungen gerade für die deutsche Hochschullandschaft waren und sind, so sehr stehen sie jedoch auch in der Gefahr, dass eine Art Selbstüberbietungsrhetorik noch weiter als schon bislang um sich greift. Schlagworte wie „Exzellenz“ oder „Impact“ werden nicht nur allzu häufig, sondern auch in immer abstruseren Steigerungsformen wie „megaexzellente“, „outstanding“ oder – wie erst jüngst im Kontext des European Research Council – gar „truly outstanding“ verwendet, und ihre eigentliche Bedeutung wird dabei immer weniger klar. Der Wunsch, das, was mit diesen Begriffen gemeint ist, nun

endlich objektiv bestimmen zu können, zu operationalisieren oder zu formalisieren, ist dabei nur allzu verständlich. Doch sollte man sich auch selbstkritisch fragen, ob es vielleicht nicht gerade die neuen autonomen Governance-Formen sind, die dieser Entwicklung Vorschub leisten. So sind diese Strukturen z. B. besonders auf transparente und nachvollziehbare Kriterien für die Leistungs- und Qualitätsbewertung, aber auch für die Entscheidungsfindung angewiesen.

Oft befinden sich die autonomen Universitäten im Rahmen von Zielvereinbarungen und Leistungsvereinbarungen mit den zuständigen Ministerien in einem überbordenden Rechenschaftslegungsprozess. Teilweise haben sie auch intern die Freiheitsgrade für Fachbereiche und Fakultäten in Form von qualitativ eng definierten Zielvereinbarungen eingeschränkt. Nur allzu häufig spielen dabei quantitative Kriterien und Kennzahlen sogar die entscheidende Rolle. Hier sollte man sich jedoch von einer anderen Entwicklung, die mit der Vermessung der Universität einhergeht, nämlich der Tendenz, die Entscheidungsfindung ganz an die Zahlen abzugeben, dringend lösen. Das fundierte und unabhängige Expertenurteil, die kritische Bewertung von Zahlen, Fakten und Leistungsdaten durch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler selbst kann durch bloße Vermessung nicht ersetzt werden.

Eine dringliche Warnung vor allzu vielen Quantifizierungen hat übrigens im April letzten Jahres eine Gruppe von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in einem Nature-Artikel formuliert und zugleich festgestellt: „Research evaluations that were once bespoke and performed by peers are now routine and reliant on metrics.“ Sicherlich kann so manche Kennzahl oder Quote bei einer Einschätzung der Lage hilfreich sein. Sie kann eine Entscheidungsfindung durch die verantwortlichen Personen unterstützen – aber eben niemals ersetzen!

### **III. Chancen und Risiken für Führungskräfte in postheroischen Zeiten**

Nimmt man die mit den fünf Stichworten Autonomie, Governance, Digitalität, Internationalität und Wettbewerb verknüpften Entwicklungen zusammen, so wird klar, dass die Universitäten sich in den letzten beiden Jahrzehnten zweifellos auf einen Weg hin zu mehr Freiheit und Autonomie begeben haben. Zugleich wird jedoch deutlich, dass es auch gegenläufige Tendenzen gibt, durch die die mittels Autonomie gewonnenen Freiräume sogleich wieder kassiert werden. Nun wäre es sicherlich falsch, die Fehlentwicklungen der letzten Jahre allein auf die Tendenz zur quantitativen Leistungsbewertung zurückzuführen. Aber die immer häufiger auftretenden Plagiatsskandale, die nicht reproduzierbaren Versuche aufgrund der geschönten Messergebnisse und manipulierten Daten sowie die Neigung, möglichst rasch und am besten in kleinen Häppchen gewissermaßen scheinbar neue Erkenntnisse zu publizieren, sind zumindest auch auf die alleinige Orientierung an solchen Parametern zurückzuführen. Die Tatsache, dass in den modernen Lebenswissenschaften mehr als die Hälfte aller publizierten Ergebnisse nicht reproduzierbar ist, sollte für uns Anlass genug sein, diesen Fehlentwicklungen nachzugehen.

Bereits im Oktober 2013 wiesen Autoren im „Economist“ unter dem Titel „How Science Goes Wrong“ darauf hin, dass die Wissenschaft insgesamt zu wenig Ressourcen in die Reproduktion von Studien investiere. Und auch die Wissenschaftskommunikation – nicht nur die Reputations-, sondern auch die innerwissenschaftliche „Wahrheitskommunikation“ – leidet unter Sensationalisierung, Übertreibung und unangemessenen Zuspitzungen. All dies, um letztlich vor allem mediale Aufmerksamkeit, Fördergelder und Zitationsindizes – kurz den „Impact“ – in die Höhe zu treiben.

Die Antwort auf solche Entwicklungen kann m. E. keineswegs sein, dass das autonome Teilsystem Wissenschaft zwecks Risikovermeidung mit immer rigideren Überprüfungsmaßnahmen gewissermaßen an die Kandare genommen wird. Denn für eine adäquate Beurteilung der jeweiligen Sachlage ist Fachkompetenz unverzichtbar. Eine kluge Hochschulleitung wird also dafür sorgen, dass die Experten zu genauerem Hinsehen und größerer Sorgfalt beim Abfassen ihrer Urteile gedrängt werden. Der autonomen Universität fällt letztlich die Aufgabe zu, durch transparentes Kommunikationsverhalten, evidenzbasierte Beratung und das Eröffnen von Partizipationsmöglichkeiten eine solide Vertrauensbasis für die notwendigen Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse zu schaffen. Nur so kann es gelingen, ein für grundlegende Innovationen offenes Klima zu erzeugen, in dem auch radikal neue Erkenntnisse positive Aufnahme finden können.

Die Governance-Strukturen einer autonomen Universität sind dann richtig verstanden und werden angemessen gelebt, wenn sie dazu beitragen, eine Kultur des Vertrauens und der Verantwortung sowie der Originalität und Kreativität befördernden Freiräume für die Wissenschaft zu entwickeln. Damit sich diese entfalten kann, sind viele Komponenten zu berücksichtigen. Sie reichen von Risikobereitschaft und Offenheit bis hin zu Geduld und Fehlertoleranz sowie der unverzichtbaren, kritisch nachfragenden Aktivität, die nun einmal die Universität im Unterschied zu einem Gymnasium auszeichnet, wie man seit Wilhelm von Humboldt weiß.

Dazu gehört aber auch eine Kultur der Führungsverantwortung. Den vielen Fällen wissenschaftlicher Plagiate, aber auch der Nichtproduzierbarkeit von Studienergebnissen begegnet man letztlich nicht durch das Aufstellen immer wieder neuer Codes of Conduct und Richtlinien oder gar einem System von Beaufsichtigung und Kontrolle. Gerade an einer Universität ist es wichtig, nicht in eine Spirale aus Verdächtigung und Misstrauen zu geraten.

Vertrauen ist ein hohes Gut in einer jeden Universität. Wichtig ist vor allem, dass diejenigen, die Forschung begleiten und bewerten, ihre professionelle Verantwortung ernst nehmen und dass diejenigen, die Forschung betreiben, erst gar nicht verleitet werden, sich betrügerisch zu verhalten. Für die Zukunftsfähigkeit der Universität scheinen mir gerade wissenschaftszentrierte, autonome Governance-Systeme besonders gut geeignet zu sein. Sie vermögen Strukturen zu schaffen, die ein institutionelles Bewusstsein für die zentrale Bedeutung wissenschaftlicher Integrität fördern und damit zugleich gegenseitiges Vertrauen stärken.

### **1. Zielkonflikte und Paradoxien**

Wie bereits eingangs erläutert, befinden wir uns als Führungskräfte im Feld der Wissenschaft in einem ständigen Spagat, das eine tun zu müssen und doch das andere nicht lassen zu können. Einerseits müssen wir stets bereit sein, Freiräume für kreative Köpfe und risikoreiche Forschungsvorhaben zu eröffnen, und andererseits müssen wir zugleich regelgeleitete Prozesse und gesetzliche Rahmenbedingungen durchsetzen. Führen heißt dabei vor allem, die jeweiligen Mitarbeiter(innen) zu befähigen, ihre je spezifischen Aufgaben optimal erfüllen zu können. Neben Strategiefähigkeit und professionellem Managementrüstzeug gehört dazu ein ausgeprägtes Kommunikationstalent, um den notwendigen Teamgeist zu entwickeln, kreative Potenziale freizusetzen und inspirierend zu wirken.

Knapp fünf Wochen nach dem Ende der Olympischen Spiele mag es vielleicht angebracht sein, am Beispiel des Goldmedaillengewinners Fabian Hambüchen diese Kombination aus Zupacken und Loslassen auf den Punkt zu bringen, wie es die FAZ am 18. August 2016 getan hat: „Will man in der olympischen Disziplin Reckturnen heutzutage etwas werden, dann geht es nicht darum, diese schmale eiserne Stange einfach gut festzuhalten. Es geht vielmehr darum, sie im richtigen Moment loszulassen, um dann wieder zuzugreifen – ebenfalls im richtigen Moment wohlgeerntet. Genauso wie es Fabian Hambüchen am Dienstagabend im olympischen Reckfinale vorgeführt hat.“ (Sandra Schmidt: Er kann jetzt loslassen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr. 192, 18. August 2016, S. 27)

### **2. Führen – verantworten – gestalten**

Wohl jeder, der Führungsaufgaben wahrnimmt, wünscht sich, vor einer Entscheidung die Sachverhalte gründlich durchdenken, logisch vorgehen und dementsprechend langsam zu einer Entscheidung kommen zu können. Die Realität erfordert jedoch oft etwas anderes von uns, nämlich schnell, instinktiv und emotional zu agieren. Dabei besteht natürlich stets die Gefahr, dass wir durch verzerrte Wahrnehmungen, beschränkte Informationen und unzureichende Zeit des Überlegens und Abwägens zu geradezu reflexhaften Reaktionen neigen und uns dabei jede Menge Probleme linearen Denkens und Handelns einfangen; oftmals schlicht dadurch, dass wir erwarten, dass auf unser Wollen auch das Können und direkte Umsetzen unserer Mitarbeiter(innen) folgen wird.

Überhaupt keinen Ausweg stellt dabei die um sich greifende Tendenz dar, Regelautomatismen zu etablieren. Gerade die Vorstellung, dass so wie ein Thermostat durch geeignete Steuerungsmechanismen und Feedbackschaltungen die Zimmertemperatur auf dem gewünschten Niveau hält, auch soziale und ökonomische Prozesse mit mehr oder minder automatisierten Stabilisatoren versehen werden und beispielsweise strategisch gewünschte Umverteilungseffekte erzielen könnten, stellt keinen Ausweg dar. Wir müssen den Mut haben, statt bloß Strukturen und Mechanismen zu verwalten, selbst an Stellschrauben zum manuellen Nachjustieren zu drehen und persönlich zu intervenieren, wenn wir Fehlentwicklungen feststellen. Dass dies nicht immer angenehm ist, kann außer Frage bleiben, denn das Gegenteil ist auf jeden Fall die schlechtere Lösung!

### 3. Kreative Potenziale entfalten

Innovations- und Risikobereitschaft gepaart mit dem Mut, unbekanntes Terrain zu erkunden, dem Vertrauen in die jeweiligen Kräfte und Kompetenzen sowie großer Hartnäckigkeit im Verfolgen der einmal gesetzten Erkenntnisziele bilden die wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen für das Erreichen von wissenschaftlichen Durchbrüchen (Vgl. dazu W. Krull: Taking the Initiative: Risks and Opportunities in Research Funding. In: Perspectives of Research. Identification and Implementation of Research Topics by Organizations. Max Planck Forum 7. München 2007, S. 29 – 45.). Letztere in noch weitaus höherem Maße zu ermöglichen als bisher stellt die größte Herausforderung für Wissenschaft und Forschung im 21. Jahrhundert dar. Ihr müssen sich sowohl die kreativsten Forscherinnen und Forscher als auch die führenden Köpfe in Politik, Wirtschaft und anderen Bereichen der Gesellschaft stellen, wollen wir den nachfolgenden Generationen nicht einen Scherbenhaufen zertrümmerter Hoffnungen und Versprechen hinterlassen.

Für das Feld der Kreativität fördernden und Durchbrüche begünstigenden Forschungsstrukturen liegen bislang erst wenige, eher bruchstückhafte, oft nur einzelne Aspekte beleuchtende Studien vor. Der folgende Versuch einer Systematisierung von Erfolgsvoraussetzungen kann daher nur vorläufigen Charakter haben. Er erscheint jedoch geboten, um die Debatte über die kreative Universität der Zukunft voranzubringen. Um eine inspirierende Atmosphäre zu schaffen, sollten folgende Bedingungen erfüllt sein:

- *Kompetenz* und die Freiheit, diese stetig weiterzuentwickeln;
- *Mut*, nicht nur der jeweiligen Forscherpersönlichkeit, sondern auch seitens der Hochschulleitung und der Förderorganisation, für die getroffenen Entscheidungen geradezustehen;
- *Innovationsbereitschaft* gepaart mit einem hohen Maß an Geduld und Fehlertoleranz;
- *Kommunikationsfähigkeit* im Sinne umfassender, auch das genaue Hinhören einschließender Interaktivität;
- *Vielfalt* als Resultat einer behutsam aufgebauten Diversität, ohne in allzu große Heterogenität zu verfallen (wie in vielen Massenuniversitäten);
- *Ausdauer* und Entschlossenheit, das gesteckte Ziel zumindest auf lange Sicht auch zu erreichen;
- *Offenheit für den glücklichen Einfall* (serendipity), die gerade durch ein intellektuell herausforderndes Umfeld begünstigt wird und sich planerischen Absichten weitgehend entzieht.

Nun sind institutionelle Rahmenbedingungen und Freiräume für kreatives Forschen nicht ohne weiteres vereinbar. Gerade in Zeiten knapper Ressourcen und erhöhter Rechenschaftspflicht stehen nur allzu oft Erfordernisse der ordnungsgemäßen, von administrativ-organisatorischen Regelungen umstellten Hochschulwelt einer auf das Durchbrechen herkömmlicher Sichtweisen und Regeln zielenden Kreativität diametral entgegen, zumal sich wissenschaftliches Neuland nur selten auf direktem Wege und im vorgesehenen Zeitrahmen erschließt. Trotz gegenläufiger, von kurzatmigen Effizienzkriterien geprägter Trends lohnt es sich gerade heute, für die Entfaltung einer Kultur der Kreativität zu kämpfen. Wie das Erfolgsbeispiel der Universität Konstanz zeigt, ist es bei Bündelung aller Kräfte

unter dem Motto "Towards a Culture of Creativity" auch einer mittelgroßen Forschungsuniversität in Deutschland durchaus möglich, sich als international vielbeachtete Institution zu profilieren.

Ziel und Zweck einer Universität ist es, die Führungskräfte von morgen für Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft gemäß dem Prinzip „Lehre aus Forschung“ für ihre künftigen Aufgaben zu befähigen. Dazu gehört auch, nicht in der Falle der Kurzatmigkeit zu verharren, sondern eine langfristig angelegte Kultur der Kreativität und Integrität zu schaffen.

Die zentrale Frage ist demnach, wie Universitätsleitungen ihre Institutionen so entwickeln können, dass Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler darin die nötige Zeit und Muße finden, ihre Themen gründlich zu durchdenken und originelle Ansätze zu finden, ohne sich dabei unter dem Druck zu sehen, möglichst viel und möglichst schnell zu publizieren und – dabei vorsätzlich oder versehentlich – Fehler zu machen, die der jeweiligen Universität und letztlich der Glaubwürdigkeit der Wissenschaft insgesamt schaden. Ein allzu harter Kampf um Förder- und Drittmittel, wie er von der Politik und von vielen Hochschulleitungen heutzutage gefordert wird, ist dabei ebenso schädlich, wie ein von Misstrauen und strengen Kontrollen durchzogenes Prüfsystem. Um wirklich kreativ sein zu können, brauchen Wissenschaftler einen hohen Vertrauensvorschuss, eine wettbewerbsfähige Infrastruktur und einen offenen Zeithorizont.

#### **IV. Jenseits des Opfer-Pathos: Freude am Führen**

Führungskräfte, je älter sie werden, neigen dazu, sich selbst als Opfer der vielfältigen Anforderungen zu betrachten. Sie betonen gerne, wieviel in ihrem Leben sie dem jeweiligen politischen, wissenschaftlichen oder wirtschaftlichen Wirken untergeordnet haben und sind dabei doch häufig ganz gerührt von sich selbst und am Ende sogar sehr bewegt. Sie lassen dabei zumeist außer Acht, dass sie die ihnen auf Zeit zugestandene Macht letztlich doch sehr gerne ausgeübt haben. Denn sie hat ihnen ja vor allem die Möglichkeit geboten, andere zu veranlassen, das zu tun, was ihnen jeweils vorschwebte. Wie Karl Mannheim es dereinst formuliert hat, gilt auch heute für viele Führungskräfte, dass sie an einer kausalen, ja linearen Relation zwischen Führungskraft und Untergebenen als entscheidender Signatur von Macht festhalten. Ich zitiere auf Englisch: „Power is present whenever and wherever the social pressures operate on the individual to induce desired conduct.“ (Karl Mannheim, 1997)

Wenn man aber auf eine von Autonomie geprägte Universität hinauswill, die auf allen Ebenen offen für neue Entwicklungen und zugleich bereit ist, sich in ihrem Umfeld tief zu verwurzeln, dann müssen sich alle Beteiligten von einer Vorstellung von Macht verabschieden, die sie als eine feste, nicht erweiterbare Größe begreift, die nur im Rahmen eines Nullsummenspiels anders verteilt werden kann. Im Gegenteil, die Machtverhältnisse zwischen Universitätsrat und Senat, zwischen dem Präsidium und den Professorinnen und Professoren müssen so ausgestaltet sein, dass sie tendenziell für alle Seiten einen Zugewinn an Einfluss mit sich bringen können, wie sich dies vielerorts im Rahmen der Exzellenzinitiati-

ve gezeigt hat (selbst dort, wo zunächst Parallelstrukturen geschaffen wurden, um schnell handlungsfähig zu sein).

Angesichts der Dezentralisierung vieler Bewirtschaftungs- und Entscheidungsprozesse sowie der rasant voranschreitenden Digitalisierung kommunikativer Interaktionsformen stellt sich ohnehin die Frage, wer wofür welche Verantwortung übernehmen kann. Auch in der Hochschulleitung ist vielerorts aus dem früher vorherrschenden Tandem von Rektor und Kanzler längst ein breiter angelegtes, nach dem Ressortprinzip gestaltetes Teamwork geworden. Arbeitsteilige Kooperation und ein harmonisch-konstruktives Zusammenspiel der jeweils Beteiligten wird geradezu zur *conditio sine qua non* für eine erfolgreiche Positionierung der jeweiligen Universität in den kommenden Wettbewerben. Dabei sollte man immer darauf gefasst sein, dass bei Weitem nicht alle Mitglieder der Universität die vereinbarten Regeln auch tatsächlich beachten.

Die wissenschaftliche Welt ist für uns Führungskräfte in den letzten Jahren gewiss nicht einfacher geworden. Der Legitimationsbedarf für strategische, organisatorische und personelle Veränderungen ist enorm gestiegen. Offenheit für neue, auch digitale Beteiligungsformen gehört für viele von uns bereits zum Alltag. Und dennoch tun wir gut daran, unsere Informations- und Wissensbasis, vor allem die ihnen zugrundeliegenden Werte und Normen, immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und unsere Handlungsweisen kritisch zu reflektieren. Wir alle, die wir uns unverdrossen an und mit der Wissenschaft für weitere Optimierungen der Strukturen und Prozesse einsetzen, sollten dies eingedenk des Satzes von Albert Camus tun, demzufolge wir uns Sisyphus als einen glücklichen Menschen vorstellen müssen.

Angesichts der vielen Herausforderungen, denen wir uns heute ausgesetzt sehen, mag es ein wenig tröstlich sein, dass bereits vor 200 Jahren ein profiliertes Wissenschaftspolitiker und -administrator an seine Frau folgendes schrieb: „Gelehrte zu dirigieren ist nicht viel besser als eine Komödiantengruppe unter sich zu haben ... Mit wieviel Schwierigkeiten ich ... zu kämpfen habe, wie die Gelehrten, die unbändigste und am schwersten zu befriedigende Menschenklasse – mit ihren ewiglich durchkreuzenden Interessen, ihrer Eifersucht, ihrem Neid ... ihren einseitigen Absichten, wo jedermann denkt, dass nur sein Fall Unterstützung und Förderung verdient, mich umlagern ... davon hast Du keinen Begriff.“ Dies schrieb kein Geringerer als Wilhelm von Humboldt an seine Frau Caroline.

Indem ich es Ihrer Vorstellungskraft (oder vielleicht auch Ihrer Erfahrung?) überlasse, sich auszumalen, inwieweit sich in der seit Humboldt um ein Vielfaches erweiterten Hochschulwelt auch die Konfliktpotenziale vervielfacht haben, verabschiede ich mich getreu einem Rat des alten Turnvaters Jahn: „Ein guter Abgang zielt die Übung.“



### **Dr. Wilhelm Krull**

Generalsekretär VolkswagenStiftung

Dr. Wilhelm Krull ist seit 1996 Generalsekretär der VolkswagenStiftung. Neben seinen beruflichen Tätigkeiten in der Wissenschaftspolitik und Forschungsförderung nahm und nimmt er zahlreiche Funktionen in nationalen, ausländischen und internationalen Gremien wahr. Gegenwärtig ist er Vorsitzender des Stiftungsrats der Universität Göttingen, Mitglied der Wissenschaftlichen Kommission des Landes Niedersachsen und des Hightech-Forums der Bundesregierung sowie der Kuratorien mehrerer Max-Planck-Institute. Seit 2012 gehört er außerdem der Academia Europaea an sowie dem Research, Innovation and Enterprise Council (RIEC) des Ministerpräsidenten von Singapur. 2015 ist er zum Mitglied der High Level Group des EASAC (European Academies Science Advisory Board) bestellt worden.

## Vorträge

### „Leistungsstrukturen der Hochschulen im Spiegel gewandelter Leitbilder“<sup>1</sup>

Prof. Dr. Dr. h. c. Georg Sandberger, Kanzler a. D. der Eberhard-Karls-Universität Tübingen<sup>2</sup>

#### I. Einführung

Die diesjährige Jahrestagung der Kanzler findet aus Anlass ihres 50-jährigen Gründungsjubiläums aus gutem Grund in der Universität Konstanz statt. In diesen 50 Jahren hat die Universität Herausragendes geleistet. Sie gehört als nach quantitativen Kriterien kleine Hochschule zu den Eliteuniversitäten unseres Landes und konnte diesen Status auch in der zweiten Runde des Exzellenzwettbewerbs mit Bravour erhalten. Das Geheimnis dieses Erfolges liegt neben den persönlichen Beiträgen der beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, den Verdiensten einer nachhaltigen Strategie der Hochschulleitung auch und vielleicht vor allem in den **Strukturen**, die sich die Universität schon bei der Gründung gegeben und im Laufe der Zeit konsequent weiterentwickelt hat.

Mit dem Thema: „Gute Führung: Welche Kernkompetenzen brauchen Rektorate und Präsidien der Universitäten?“ greift die Jahrestagung wieder ein Thema auf, zu dem der damalige Arbeitskreis „Qualität und Effizienz der Hochschulverwaltung der Universitätskanzler unter Leitung von Johannes Neyses im Jahre 1997 einen Diskussionsbeitrag mit dem Titel „Zeitgerechte Leitungs- und Verwaltungsstrukturen für Universitäten“ vorlegt hat.<sup>3</sup>

Die Relevanz der Leistungsstrukturen für die Exzellenz der Universitäten und Hochschulen wird auch durch den Imboden-Bericht betont, der in diesem Zusammenhang zu geringe Reformbereitschaft anmahnt, von einer Baustelle spricht, aber auch die Wirkungen der Exzellenzinitiative für die Verbesserung

---

<sup>1</sup> Jens Apitz in freundschaftlicher Verbundenheit seit den gemeinsamen Tübinger Jahren und in Anerkennung für die großartige 59. Jahrestagung der Kanzlerinnen und Kanzler in Konstanz gewidmet.

<sup>2</sup> Professor Dr. iur. Dr. iur. h.c. Georg Sandberger, Kanzler der Eberhard Karls Universität Tübingen von 1979-2003.

<sup>3</sup> Forschung und Lehre, Sonderbeilage 7/97; vgl. ferner KMK, Leistungsstrukturen im Hochschulbereich, Empfehlungen 1996; Empfehlungen des 183. Plenums der HRK, November 1997“Organisation und Leistungsstrukturen der Hochschulen“.

der Leitungsstrukturen würdigt.<sup>4</sup>

Gute Führung ist in besonderer Weise von der Qualität des Führungspersonals, von der Fähigkeit zu strategischem Denken und von der Überzeugungskraft gegenüber den über weitgehende Freiheiten verfügenden und auf ihnen bestehenden Mitgliedern der Hochschule abhängig. Nicht nur die Gewinnung dieses Führungspersonals, sondern auch und vor allem die Handlungsspielräume sind aber von Rahmenbedingungen abhängig, die die Hochschule nur in einem vorgegebenen Rechtsrahmen verwirklichen kann. Gute Leitungsstrukturen der Hochschulen können nur im Kontext der politischen, gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Umfeld- Änderungen, daraus folgender Anforderungen an die Aufgaben und Organisation der Hochschulen auf zentraler und dezentraler Ebene definiert werden.

In den Leitungsstrukturen der Hochschulen spiegeln sich deshalb wandelnde Leitbilder der Hochschulen wieder. Schlagwortartig wird deren Entwicklung in den letzten Jahrzehnten mit dem Paradigmenwechsel von der **Gelehrtenrepublik** über die mitbestimmte oder **Gruppenhochschule** zur **unternehmerischen Hochschule** beschrieben.<sup>5</sup>

Der in der Wissenschaftsgemeinschaft hoch umstrittene, zuletzt von Jürgen Mittelstraß unter dem Titel „Die Universität zwischen Weisheit und Management“ kritisierte<sup>6</sup> Wechsel zur unternehmerischen Hochschule- gekennzeichnet durch eine weitgehende Autonomie gegenüber dem staatlichen Träger und klaren Leitungs- und Aufsichtsstrukturen in der Binnenorganisation- beschreibt den im Zuge der Hochschulrechtsentwicklung seit 15 Jahren erreichten Rechtszustand.

Ziel meiner nachfolgenden Analyse ist deshalb der Zusammenhang zwischen der Leitungs- oder Governance-Struktur und dem jeweiligen Leitbild der Hochschule. Dabei werde ich den Blick auch auf die Auswirkungen auf die Binnenorganisation der Hochschulleitung, vor allem auf die Aufgaben ihrer akademischen Mitglieder und des Kanzlers/Vizepräsidenten richten.

---

<sup>4</sup> Evaluation der Exzellenzinitiative, Endbericht der Internationalen Expertenkommission, 2016, S.20 ff.

<sup>5</sup> Vgl. z.B. *Wolfgang Kahl*, Hochschule und Staat, 2004: *Thomas Oppermann*, Ordinarienuniversität, Gruppenuniversität, Räteuniversität in: *Heß/Leuze* (Hrsg.), die janusköpfige Rechtsnatur der Universität- ein deutscher Irrweg, *Wissenschaftsrecht*, Sonderheft 15, 2004S.1 ff.; *Müller-Böhling*, die entfesselte Hochschule, 2000, S.19 ff.: dem folgend *A. Miechielsen*, Hochschulorganisation und Wissenschaftsrecht, Diss. München, 2013, S.21 ff.

<sup>6</sup> Vgl. dazu *J. Mittelstraß*, Die Universität zwischen Weisheit und Management, *FAZ-Forschung und Lehre* v.31. August 2016 S.4.

## II. Die Leitungsorganisation im Spiegel der Leitbilder

### 1. Die Hochschulleitung im Leitbild der Gelehrtenrepublik

Historischer Ausgangspunkt meiner Analyse ist die Rolle der Hochschulleitung im Leitbild der „**Hochschule als Gelehrtenrepublik**“. Dieses Leitbild ist von Nostalgie und historischen Fehldeutungen beeinflusst. Als Leitbild der Gelehrtenrepublik wird oft auf die Gründung der Berliner Universität auf der Grundlage der Denkschrift von W. von Humboldt „Über die innere und äußere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten in Berlin“<sup>7</sup> hingewiesen. Diese Denkschrift enthält nicht nur eine wissenschaftstheoretische Begründung für die Notwendigkeit der Staatsferne und akademischen Freiheit, sondern auch Vorschläge für eine wissenschaftsadäquate Binnenorganisation und das Zusammenwirken von Staat und Hochschule, z.B. bei Berufungen.

Diese Prinzipien der neuen Universität konnten aber niemals verwirklicht werden. Humboldt'sches Ideal und Realität der Universität waren nie deckungsgleich. Bereits im Gründungsjahr 1810 verlor Humboldt seinen Einfluss und später den Posten als zuständiger Leiter der Unterrichtssektion. Sein Nachfolger v. Schuckmann nahm nicht nur die zur Sicherung der wirtschaftlichen Unabhängigkeit notwendige Dotation der Domänen zurück, sondern fragte beim preußischen König nach, ob es ratsam sei, „die Hochschule nicht nur in ihrem freien wissenschaftlichen Streben und Wirken sondern auch ihrer Subsistenz auf Dauer vom Oberhaupt des Staates unabhängig zu machen und sie von dieser Seite gegen das Bestehen der jetzigen Verfassung des Königs und seiner Dynastie in den Zustand der Gleichgültigkeit zu versetzen.“

Die Statuten der Universität Berlin von 1816 nehmen in Teilen auf die Humboldt'sche Denkschrift vor allem auf den Grundsatz der Einheit von Forschung und Lehre und Bildung durch Wissenschaft Bezug. Sie enthalten jedoch keine Gewährleistung der institutionellen und individuellen Wissenschaftsfreiheit durch den Staat, aber Kernelemente der Selbstverwaltung. Vielmehr setzen sie die bereits im ALR verankerte Doppelnatur der Universität als staatliche Einrichtung und Körperschaft fort.<sup>8</sup> Formell wird der Senat als das Leitungsorgan der Universität bezeichnet, dem der vom Senat gewählte Rektor präsidiert. Für den Senat wurde bereits eine Repräsentationsverfassung eingeführt, in dem die Professorenschaft durch von ihr gewählte Vertreter repräsentiert, die anderen Mitgliedergruppen aber nicht vertreten waren. Das eigentliche Machtzentrum war der Kurator als weisungsabhängiger Vertreter des Ministers, dem die gesamte Verwaltung der Universität unterstellt war.

<sup>7</sup> Wilhelm v. Humboldt, Antrag auf Errichtung der Universität Berlin, Juli 1809 und Denkschrift über die innere und äußere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten in Berlin, u.a. abgedruckt in: Gelegentliche Gedanken über Universitäten, Schriften von J.J. Engel, J.B. Erhard, F.A. Wolf, J.G. Fichte, F.D.E. Schleiermacher, K. F. v. Savigny, W. v. Humboldt, G.F.W. Hegel, Leipzig 1990 (Reclam).

<sup>8</sup> Vgl. dazu *Wolfgang Kahl*, Hochschule und Staat, 204, § 4, S. 11 ff.

Die herausragende, auf Berufung bedeutender Gelehrter zurückzuführende Bedeutung der Berliner Universität in der Wissenschaftsgeschichte ist nach weitgehender Auffassung nicht, zumindest nicht primär auf eine funktionsfähige Selbstverwaltung zurückzuführen, sondern auf eine wissenschaftsfreundliche Haltung der zuständigen Minister und Kuratoren.<sup>9</sup> Dieses sog. **Kurator Modell** – gekennzeichnet durch eine Trennung der akademischen Aufgaben im Kernbereich von Forschung und Lehre und der sog. staatlichen Angelegenheiten war stilbildend für die Hochschulverfassung der preußischen Universitäten und fand zunächst auch noch Eingang in die Hochschulverfassung der preußischen Nachfolgestaaten wie Niedersachsen, Nordrhein- Westfalen nach Ende des 2. Weltkriegs.

Auch die süddeutsche „**Kanzler-Verfassung**“ ging von einer Trennung der akademischen und staatlichen Angelegenheiten aus.<sup>10</sup> Dieser Dualismus zwischen dem auf Repräsentationsaufgaben beschränkten Rektor und dem Kanzler als Repräsentanten des Staates bestand bis zur Gleichschaltung der Universitäten im Nationalsozialismus. Als Leitungsmodell hat der Nationalsozialismus Führer und Gefolgschaft propagiert, die Freiheit von Forschung und Lehre wurde ebenso wie die akademische Selbstverwaltung, auch unter dem stetig wachsenden Einfluss von NS-Studentenbund, SD und schwarzem Korps faktisch außer Kraft gesetzt.

Eine Erklärung des Zusammenhangs zwischen der bestehenden Leitungsorganisation und dem zweifellos hohen wissenschaftlichen Ansehen deutscher Universitäten vor dem Nationalsozialismus ist angesichts des Zusammenspiels von akademischer Selbstverwaltung und staatlichem Einfluss nahezu unmöglich.

Im Wesentlichen ist der Erfolg von Universitäten dem Wirken weitsichtiger Persönlichkeiten in den zuständigen Kultusverwaltungen, für die Namen wie Altenstein, Althoff und Becker stehen, und Kuratoren zu verdanken.<sup>11</sup> Der Einfluss von Rektoren auf nachhaltige Entwicklungen war dagegen schon wegen deren kurzen Amtszeiten nur in Ausnahmefällen, z. B. Adolf v. Harnack auszumachen. Zudem sind mit der akademischen Selbstverwaltung durch die Professoren-schaft die von W. v. Humboldt beklagten Schwächen verbunden:

"Gelehrte zu dirigieren ist nicht viel besser als eine Kommödiantengruppe unter sich zu haben ... Mit wieviel Schwierigkeiten ich ... zu kämpfen habe, wie die Gelehrten, die unbändigste und am schwersten zu befriedigende Menschenklasse - mit ihren ewig sich durchkreuzenden Interessen, ihrer Eifer-

<sup>9</sup> Vgl. z. B. *Th. Oppermann*, Fn .3. S.3 ff.; ders. Selbstverwaltung und staatliche Verwaltung in Flämig et al. (Hrsg.), Handbuch des Wissenschaftsrechts, 2. Aufl. 1996, § 37, S. 1009 ff., 1016; *Th. Nipperdey*, Preußen und die Universität in: Nachdenken über die deutsche Geschichte, 1986, S. 140 ff., 147.

<sup>10</sup> Zum Amt des Kanzlers vgl. *M. Breitbach*, Kurator, Kanzler, Vizepräsident, ein deutscher Irrweg? In: *Heß/Leuze* (Hrsg.), die janusköpfige Rechtsnatur der Universität- ein deutscher Irrweg, Wissenschaftsrecht, Sonderheft 15, S. 119 ff., 124 ff.

<sup>11</sup> Ähnlich das Urteil v. *Th. Oppermann*, aaO. *Th. Nipperdey*, aaO.

sucht, ihrem Neid ... ihren einseitigen Absichten, wo jeder meint, dass nur sein Fall Unterstützung und Förderung verdient, mich umlagern, ... davon hast du keinen Begriff" - das schrieb 1810 Wilhelm von Humboldt an seine Frau Caroline.

## 2. Die Rolle der Hochschulleitung in der Gruppenuniversität

Die Nachkriegszeit restaurierte zunächst die alte „Ordinarienuniversität“, die sich selbst als „Gelehrtenrepublik“ verstand und so den großen Gelehrten zum Zentrum von Korporation und Anstalt „Universität“ machte, aber auch eine Verklärung der Universitätstraditionen vor dem Nationalsozialismus war. Für eine grundlegende Reform ließ man sich, trotz vorhandener Konzepte, keine Zeit.

Diese Struktur der Universität und ihrer Fakultäten geriet indes bereits durch die Öffnung der Hochschulen, in jedem Fall unter einen unerwarteten Druck, als die Studentenrevolte nicht nur bei den älteren Ordinarien das Trauma der NS-Zeit wachrief, sondern auch den Gesetzgeber auf den Plan rief, die alsbald so genannte „Gruppenuniversität“ zu installieren.

Gruppenuniversität umschreibt die im Zuge der Studentenunruhe Ende der 60-er Jahre eingeführte bis zur sog. Drittelparität reichende Gruppenrepräsentation der Mitgliedergruppen in den Kollegialorganen der Universitäten, wissenschaftlichen Hochschulen und neu entstandenen Fachhochschulen. Im Urteil zum niedersächsischen Vorschaltgesetz erklärte das Bundesverfassungsgericht zwar die Gruppenuniversität für verfassungskonform, setzte aber im Bereich wissenschaftsrelevanter Entscheidungen dem Einfluss der nicht zur Professorenschaft gehörenden Hochschulmitglieder Grenzen.<sup>12</sup>

Mit dem Hochschulrahmengesetz von 1976 wurden diese Grundsätze im Verbund mit engen Vorgaben für die Gestaltung der Leitungsstrukturen durch die Landeshochschulgesetze durchgesetzt. Neu ist die Einführung der sog. **Einheitsverwaltung** akademischer und staatlicher Angelegenheiten durch die zuständigen Hochschulgremien unter der Rechtsaufsicht des Ministeriums im Bereich akademischer Angelegenheiten und einer bis in Einzelfallentscheidungen gehenden Fachaufsicht in den sog. staatlichen Angelegenheiten, neben der Wirtschafts- und Personalverwaltung auch Fragen der Organisation, Planung und Hochschulzulassung.

Die aus der Hochschultradition überkommene Leitungsstruktur mit dem Senat als allzuständigem Entscheidungsorgan und der auf die Außenvertretung, die Vorbereitung und den Vollzug von Entscheidungen des Senats beschränkte Hochschulleitung, wurde überwiegend beibehalten. Jedoch hat die Gruppenrepräsentation die Entscheidungsfähigkeit der Selbstverwaltungsgremien und in der Folge von Misständen auch die Autonomie der Hochschulen nachhaltig

---

<sup>12</sup> BVerfGE 35, 72 ff.

im negativen Sinne verändert.

Die Konflikte zwischen den Statusgruppen führten vielerorts zu einer Lähmung von Entscheidungsprozessen. Dies hat zum einen den Staatseinfluss auf die Hochschulen massiv verstärkt. Zum anderen gingen einige Bundesländer teils vor, teils nach dem Erlass des HRG dazu über, die bisherige Rektoratsverfassung durch eine monokratische Präsidialverfassung zu ersetzen oder diese zumindest als Option anzubieten. Die Entscheidungsfähigkeit der Hochschulen war in dieser Zeit im Wesentlichen davon abhängig, dass die Hochschulleitungen auch ohne ausdrückliches rechtliches Mandat anstelle der formal allzuständigen Selbstverwaltungsorgane die strategische Führung in der Hochschule übernommen und dafür ihre personelle Legitimation aus den Wahlen durch die Selbstverwaltungsgremien in Anspruch genommen haben.

Dies war nur möglich, soweit die Grundordnungen längere Amtszeiten ihrer Rektoren oder die Präsidialverfassung eingeführt haben. War dies nicht der Fall, fiel den Kanzlern aufgrund ihrer Lebenszeitstellung oder langen Amtszeit als Wahlbeamte ein erheblicher Einfluss zu. Begleitet von einer zunehmenden Regulierung des Hochschulwesens wuchs damit zugleich der Einfluss der Hochschulverwaltung, auf die sich die Hochschulleitung neuen Typs statt oder neben den Selbstverwaltungsorganen als Machtinstrument stützte. Die damit verbundenen Bürokratisierungsprozesse wurden in gewisser Überspitzung als „Mutation der Hochschule von einer Selbstverwaltungskörperschaft zur Behörde“ umschrieben.

Die Erstarrung der Hochschulen in bürokratischen Strukturen, die Verhaftung ihrer Mitglieder in Gruppeninteressen und die Schwerfälligkeit von Entscheidungsprozessen galten als wesentliche Ursachen mangelnder Reformfähigkeit des deutschen Hochschulsystems und- damit verbunden- schwindender internationaler Wettbewerbsfähigkeit. Sie war zugleich Anlass für einen tiefgreifenden Paradigmenwechsel der Leitungsorganisation.

### **3. Die Rolle der Hochschulleitung im Leitbild der unternehmerischen Hochschule.**

Einfluss- und folgenreich für die neuere Hochschulrechtsentwicklung war das vom CHE als Anführer der Reformbewegung entwickelte Leitbild der Hochschule als Dienstleistungsunternehmen oder unternehmerischen Hochschule.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. dazu Müller-Böling, Die entfesselte Hochschule, 2000, Ihm folgend Monopolkommission, Wettbewerb als Leitbild der Hochschulpolitik, Sondergutachten 30, 2000; Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, Qualität durch Wettbewerb und Autonomie, 2002; Wissenschaftsrat, Perspektiven des Wissenschaftssystems, Empfehlungen 2013, Drs.3228/13, abrufbar unter: <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3228-13.pdf> aus rechtswissenschaftlicher Sicht kritisch Wolfgang Kahl, Hochschule und Staat, 2004, § 11 und 12; aus wissenschaftshistorischer und wissenschaftstheoretischer kritisch J. Mittel-

Gefordert wird darin zum einen eine umfassende Neugestaltung des Verhältnisses von Staat und Hochschule, zum anderen eine Neuordnung der Leitungsorganisation. Der Zuwachs an externer Autonomie soll mit einer Stärkung der Leitungsorgane zu Lasten der kollegialen Selbstverwaltungsorgane verbunden, der Machtzuwachs der Hochschulleitung durch ein ausschließlich oder überwiegend mit Externen besetzten internes Aufsichtsorgan (Hochschulrat, Kuratorium) unter Kontrolle gestellt werden. Bis hin zur Bezeichnung der Leitungsorgane als Vorstand und Aufsichtsrat steht dafür die Führungsorganisation von Unternehmen als Vorbild.

Dieses Konzept verwirklicht wesentliche Elemente des New Public Management- dem Grundsatz der Dezentralisierung und Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der öffentlichen Verwaltung. Es korrespondiert zugleich in weiten Teilen dem Anglo- amerikanischen Modell der Hochschulverfassung. Dieses wurzelt, anders als das deutsche Universitätssystem und der Universitäten Oxford und Cambridge, nicht im Körperschaftsgedanken, sondern in der Stiftungsorganisation (Trust bzw. Non Profit Corporation) als Verfassung der ursprünglich kirchlichen oder gesellschaftlichen Träger der Hochschulen. Eine mitgliedschaftliche Repräsentation durch die Hochschulangehörigen ist dieser Organisationsstruktur fremd.

Hauptziel der neuen Organisationsverfassung war es, das als System staatlicher Einzelsteuerung beschriebene und kritisierte Verhältnis von Staat und Hochschule zugunsten einer Stärkung der Entscheidungsautonomie der Hochschulen zu verändern.

Die Reform der Leitungsorganisation in der Hochschule steht damit in einem engen Zusammenhang mit der Stärkung der Entscheidungsautonomie der Hochschule nach außen. Im Kern beinhaltet sie eine Verlagerung der bisher bei den Senaten liegenden All- und Auffangzuständigkeit für grundsätzliche Entscheidungen über die Entwicklung der Hochschule auf die Hochschulleitung. Damit verbunden ist die Reduzierung der Kollegialorgane auf Satzungsfragen, auf die Mitwirkung bei Wahlentscheidungen sowie auf die Stellungnahme oder Zustimmung zu wichtigen von der Hochschulleitung vorbereiteten strategischen Entscheidungen. Soweit die Hochschulgesetze einen Aufsichtsrat oder ein Kuratorium vorsehen, wird die Aufsichts- und Zustimmungsfunktion bei Entscheidung vorrangig finanzwirtschaftlicher oder organisatorischer Art vom Senat auf den Hochschulrat übertragen.

Im Mittelpunkt der Neuordnung der Leitungsorganisation stehen somit die **Neudefinition der Leitung**, ihre Abgrenzung zu den Kompetenzen der weiteren zentralen Hochschulorgane und die Zuordnung zu einem kollegialen oder monokratischen Leitungsorgan.

Bei der Definition der Leitung verfahren die Hochschulgesetze unterschied-

lich. Teilweise wird auf eine Definition des Begriffes der Leitung verzichtet und die Leitungskompetenz pauschal auf die Hochschulleitung übertragen. In den meisten Bundesländern wird der Übertragung der Leitungskompetenz ein exemplarischer Katalog von Leitungskompetenzen angefügt. Typische Leitungsfunktionen dieser Kataloge sind:

Die Wahrnehmung fakultätsübergreifenden Steuerungs- und Koordinierungsaufgaben, der Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem zuständigen Ministerium, Maßnahmen der Qualitätssicherung, der Beschluss der Wirtschaftspläne, die Verteilung der Mittel, Stellen und Räume, die Erstellung von Vorschlägen für den Struktur- und Entwicklungsplan einschließlich der Bauplanung der Hochschule und deren Fortschreibung sowie für die Grundsätze der Ausstattung und der Mittelverteilung, die Überprüfung der Weiterverwendung freier oder frei werdender Professuren und Juniorprofessuren sowie die zukünftige Verwendung der Stelle auf der Grundlage des Struktur- und Entwicklungsplans der Hochschule, schließlich die Vereinbarung von Leistungsbezügen und Ausstattungszusagen im Rahmen von Berufungen. Vor allem ist die Hochschulleitung für alle Angelegenheiten zuständig, für die dieses Gesetz nicht ausdrücklich andere Zuständigkeiten bestimmt (All- und Auffangzuständigkeit).

Leitung einer Hochschule erschöpft sich demnach nicht in dem in der Verwaltungs-Organisation üblichen Begriff der Behördenleitung, d.h. der obersten Entscheidungsinstanz einer hierarchisch gegliederten Organisation und ihrer Vertretung nach außen.

Vielmehr ist Leitung unter Berücksichtigung der Besonderheiten der Hochschule zu definieren. Diese ist als eine durch individuelle Freiheitsrechte im Bereich von Forschung und Lehre bestimmte, dezentral gestaltete Organisation gekennzeichnet, deren Entscheidungen im Kernbereich von Forschung und Lehre dem wissenschaftlichen Sachverstand in Selbstverwaltungsorganen vorbehalten sind. Die Leitung der Hochschule umfasst deshalb vorrangig die Koordination der Zielbestimmung der Hochschule im Rahmen ihrer gesetzlichen Aufgaben, die Initiierung von Maßnahmen für ihre Verwirklichung und die Kontrolle ihrer Umsetzung. Der Schwerpunkt strategischer Leitungsentscheidungen liegt dabei im Bereich der strukturellen, wirtschaftlichen, organisatorischen und baulichen Entwicklung der Hochschule.

Von besonderer Bedeutung ist dafür die laufende Analyse und der Abgleich mit den Rahmenbedingungen: Wissenschaftsentwicklung, Gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen, nationales und internationales Profil und die Vernetzung der Fächer der Hochschule, wettbewerbsbezogene Hochschulfinanzierung (leistungsbezogene Mittelverteilung), Förderprogramme der nationalen und europäischen Forschungsförderer und Potentiale der Zusammen-

arbeit von Hochschule und Wirtschaft.<sup>14</sup>

Die Leitungskompetenz der Hochschulleitung ist durch die Zuständigkeit der zentralen und dezentralen Kollegialorgane der Hochschule, die Beschlusskompetenzen des Hochschulrats/Kuratoriums, des Senats, und der Fakultäten begrenzt und mit ihnen verknüpft. Unabhängig davon ist die Hochschulleitung bei allen wesentlichen wissenschaftsrelevanten Entscheidungen auf eine enge fachliche Rückbindung mit den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern angewiesen.

Dieses ausdifferenzierte Entscheidungssystem spiegelt sich bei der Bestimmung der gesetzlichen Aufgaben der Hochschulleitung im Zuständigkeitsvorbehalt anderer Organe gegenüber dem Grundsatz der Allzuständigkeit der Hochschulleitung wieder. Im Abgleich mit dem Zuständigkeitskatalog der anderen zentralen Hochschulorgane (Hochschulrat, Senat) ergeben sich damit **genuine Leitungskompetenzen** der Hochschulleitung in folgenden Bereichen:

- der Finanzwirtschaft, insbesondere der Aufstellung der Haushalts- und Wirtschaftspläne, der Verteilung der Stellen, Mittel und Räume an die Wirtschaftseinheiten und Rechnungslegung
- der Personalwirtschaft, Personalentscheidungen, einschließlich der Professorenbesoldung
- der Aufsicht über die interne Aufgabenerfüllung und Durchführung interner Evaluationen
- der Initiative und Koordination hochschulinterner Entscheidungen, der Gewährleistung der internen Informationsabläufe, Aufbau interner Informationssysteme, Qualitätssicherung.

Die mit der Koordination der Aufgaben der Hochschule verbundene Kompetenz bezieht sich insbesondere auf die Steuerung der Prozessabläufe hochschulinterner Willensbildung. Die Hochschulgesetze sichern den Informationsfluss zwischen den dezentralen und zentralen Entscheidungsorganen durch wechselseitige Informationspflichten über alle wichtigen Angelegenheiten. Von besonderer Bedeutung dafür ist der Aufbau und eines Informations- und Berichtssystems, in dem nicht nur die finanzwirtschaftlichen Ergebnisse sondern die wichtigsten Leistungsdaten der Hochschule zusammengeführt werden. Dieses Informationssystem dient zugleich der externen wie der internen Berichterstattung der Hochschulleitung und der Vorbereitung und Kontrolle von Entscheidungen.

Demgegenüber bedarf die Beschlussfassung über die strategischen und organisationsrechtlichen Entscheidungen, insbesondere über Struktur- und Entwicklungspläne sowie über Zielvereinbarungen regelmäßig der Zustimmung des

---

<sup>14</sup> Zu den Anforderungen an die Hochschulleitungen unter den heutigen Rahmenbedingungen vgl. auch Wissenschaftsrat, Perspektiven des Wissenschaftssystems, Empfehlungen 2013, Drs.3228/13, S.51 ff., abrufbar unter: <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3228-13.pdf>

Senats oder Hochschulrats. Die Leitungsaufgabe der Hochschulleitung besteht in deren Vorbereitung, Verhandlung und Umsetzung. Auch wenn das Letztentscheidungsrecht dafür beim Hochschulrat oder Senat liegt, kommt der Hochschulleitung aber bei der Vorbereitung und Entscheidungsfindung eine entscheidende Rolle zu.

Im Zuge der Hochschulrechtsentwicklung sind der Hochschulleitung damit Aufgaben von zentraler Bedeutung für die Entwicklung ihrer Hochschule zugewachsen, die nicht nur von dem professionellen Anforderungsprofil an ihre Mitglieder, sondern vom zeitlichen Aufwand eine hauptamtliche Tätigkeit voraussetzen. Zumindest für den Leiter der Hochschule (Rektor/Präsident) und den für die Wirtschafts- und Personalverwaltung verantwortlichen Vizepräsidenten/Kanzler ist diese gesetzlich vorgeschrieben, während für die weiteren Mitglieder der Hochschulleitung (Prorektoren/Vizepräsidenten), abhängig von der Größe der Hochschule, die Option zwischen haupt- und nebenamtlicher Leitung eingeräumt wird.

Zugleich erfordert das Ausmaß dieser Kompetenzen eine Rückbindung und Kontrolle. Diese ist nicht nur eine Frage der Zweckmäßigkeit, sondern Gebot der aus dem Demokratieprinzip (Art. 20 Abs.2 GG) abgeleiteten persönlichen und sachlichen Legitimation der Entscheidungsgewalt öffentlicher Amtsträger durch eine auf das Parlament zurückführenden Legitimationskette. Ebenso bedarf die Entscheidungskompetenz in wissenschaftsrelevanter Fragen der personellen und sachlichen Legitimation durch Organe der akademischen Selbstverwaltung.

Der Erfolg einer Hochschulleitung hängt maßgeblich von der sorgfältigen Wahrnehmung dieser Führungsaufgabe ab. Es erscheint deshalb verfehlt, für Krisen in einigen Hochschulen oder für eine weit verbreitete Stimmung der Indifferenz und des Ausgegrenzt Seins von Entscheidungen ausschließlich die gesetzliche Neuordnung der Leitungsorganisation verantwortlich zu machen. Vielmehr liegen die Ursachen nicht selten darin, dass die verantwortlichen Amtsträger von Leitungsämtern den Herausforderungen der notwendigen Organisation der Prozessabläufe bei der Vorbereitung und Kommunikation von Entscheidungen nicht in angemessener Weise gerecht geworden sind.

Trägt man diesen gesetzlichen Mitwirkungs- und Zustimmungsrechte und Prozessabläufe bei der Bewertung der jüngsten Änderungen des Entscheidungssystems der Hochschulen in den jüngsten Hochschulgesetznovellen Rechnung, ist der gegenüber der gesetzlichen Stärkung der Hochschulleitung begründete Vorwurf der Hierarchisierung oder gar des Cäsarismus zwar aus dem Rückblick auf die Überlieferung erklärbar, aber zu relativieren.

Die Stärkung der Hochschulleitung bleibt nicht ohne Auswirkungen für ihre Binnenorganisation. Die Ausgestaltung der Leitungsverfassung in den heutigen Landesgesetzen enthält zahlreiche Varianten. Eine monokratische Präsidial-

oder Rektoratsverfassung besteht meist nur als Option.<sup>15</sup> Die kollegiale Präsidialverfassung gewinnt als Regeltypus an Oberhand. Die meisten Bundesländer bieten daneben aber eine Rektoratsverfassung als Option an.

Die kollegiale Leitungsverfassung wird aber durch zahlreiche organschaftliche Einzelkompetenzen des Präsidenten/ Rektors überlagert. Neben dem Hausrecht betrifft dies vor allem personalrechtliche Funktionen für den Dienstherrn wie die Ernennung von Beamten, das Disziplinarrecht, neuerdings auch für die Berufung und Ernennung von Professoren sowie die Genehmigung von Prüfungsordnungen. Hinzu kommt in der Mehrzahl der Hochschulgesetze eine Richtlinienkompetenz des Rektors/Präsidenten, in einigen Gesetzen auch ein Weisungsrecht.<sup>16</sup> Ebenso ist das Ressortprinzip, d.h. die Übertragung von Aufgaben zur selbständigen Wahrnehmung durch Mitglieder der Hochschulleitung unterschiedlich ausgestaltet.

Vor allem lässt sich kein idealtypisches Kompetenzbild des Amtes des Kanzlers als neben dem Amt des Rektors selbständiges Amt für den Bereich der Wirtschafts- und Personalverwaltung mehr beschreiben, zumal diese Funktion in einigen Bundesländern in bewusster Anlehnung an das Modell eines Unternehmensvorstands durch das Amt eines Vizepräsidenten abgelöst wurde.<sup>17</sup> Die Schwächung der Kanzlerposition als Mitglied des Rektorats/Präsidiums ergibt sich auch daraus, dass Wahl und auch Wiederwahl an ein Vorschlagsrecht des Rektors/Präsidenten gebunden ist<sup>18</sup> und diesem in einigen Bundesländern sogar die Funktion des Dienstvorgesetzten des Kanzlers, in Brandenburg, Bremen, Rheinland-Pfalz sogar das Recht zur Bestellung<sup>19</sup> eingeräumt wurde.

Die gesetzliche Regelung der Leitungsorganisation in den Ländergesetzen

---

<sup>15</sup> Eine Ausnahme ist die obligatorische monokratische Präsidialverfassung nach §§64, 65 BbgHG 2014, Berlin, §§52 ff. BerlHG, Rheinland-Pfalz, §§ 79 ff. Rpf.LHG

<sup>16</sup> § 16 Abs.2 LHG BW:: § 58 BerlHG: Art.67 BbgHG: §81 BremHG:§§81, 83 HambHG: § 37 HHG;§84 LHG MVP:

<sup>17</sup> Z. B. in Berlin, Niedersachsen, Saarland; Zur Funktion des Kanzlers vgl. *Albrecht Blümel, Otto Hüther*, Verwaltungsleitung an deutschen Hochschulen. Deskriptive Zusammenfassung der in 2015 stattgefundenen Befragung der Kanzlerinnen und Kanzler an den deutschen Hochschulen, International Center for Higher Education Research, Kassel 2015. Zur Funktion des Kanzlers aus rechtlicher Sicht vgl. *J. Horst* und *A. Bußmann*, die Stellung des Universitätskanzlers in: Dienst an der Hochschule, Festschrift f. Dieter Leuze zum 70. Geburtstag, hrsg. von *K. Anderbrügge, V. Epping, W. Löwer*, 2003, S.291 ff.; *V. Epping*, die Stellung des Kanzlers in der kollegialen Hochschulleitung, *WissR* 1993, S.161 ff.; *J. Heß*, Die Geschichte des Universitätskanzlers im Spannungsfeld zwischen Rechts- und Staatsaufsicht, *WissR* 2000, S.232 ff.; *G. Jabourek*, Wer hat inwieweit das Sagen? Zur Kompetenzverteilung zwischen Hochschulkanzler und Präsident, *ZBR* 2016, 236 ff. *T. Marz*, University Governance- Zur Anwendung aktienrechtlicher Corporate Governance auf die Organisationsstruktur staatlicher Universitäten, 2014 (Diss. iur. Leipzig).

<sup>18</sup> Z. B. § 18 Abs.5 LHG BW;§ 83 HambHG;§ 41 HHG;§ 87 LHG MVP;§ 39 NHG;§15 UG Saar;§31 ThürHG.

<sup>19</sup> Art.67 BbgHG;§ 85 Abs.3 BremHG: §83 HG Rpf.

enthält damit zahlreiche Schnittstellen, so dass Kompetenzkonflikte fast unvermeidlich sind. Vor allem treten diese auf, wenn

1. das Gesetz von einer kollegialen Leitung durch ein Präsidium oder Rektorat ausgeht, dem die sog. Auffang- und Allzuständigkeit zusteht, aber offen lässt, was unter „Leitung“ verstanden wird.
2. das Gesetz Elemente einer monokratischen Präsidialverfassung enthält wie Außenvertretung, Richtlinienkompetenz, Organisationskompetenz, Beanstandungsrecht, Eilzuständigkeit, Ordnungsgewalt, die in Einklang mit der Allzuständigkeit des Präsidiums/Rektorats als Kollegialorgan gebracht werden müssen.
3. das Gesetz das Ressortprinzip, d. h. Einzelzuständigkeiten der Prorektoren /Vizepräsidenten des von der Grundordnung/ Geschäftsordnung abhängig macht, deren Inhalt und Tragweite aber weitgehend offen lässt.
4. eine Reihe von Gesetzen keine hinreichend klaren Vorgaben für den Geschäftsbereich des Kanzlers/Vizepräsidenten für Verwaltung macht.

Hinzukommt, dass in den meisten Hochschulgesetzen die Kompetenz der Leitung der Verwaltung nicht eindeutig in die Entscheidungskompetenzen der Hochschulleitung eingebunden ist.<sup>20</sup>

Die Unterstellung der gesamten Universitätsverwaltung unter den Kanzler/Vizepräsidenten hat den Vorteil klarer Verantwortlichkeiten und optimaler Koordination, wird aber von den Rektoren/Präsidenten oft als Einschränkung ihrer Leitungskompetenz und von den Prorektoren/Vizepräsidenten mit akademischen Aufgaben als Beschneidung ihrer Ressortzuständigkeiten angesehen. In der Praxis wird deshalb häufig eine Aufteilung und Zuordnung der Verwaltung nach dem Ressortprinzip vollzogen.<sup>21</sup> Diese unzulänglicher Gesetzesformulierung zuzuschreibenden Unklarheiten, Lücken und Schnittstellen tragen zu Konflikten innerhalb der Hochschulleitung bei. Sie lassen sich im Rahmen der bestehenden Satzungsautonomie durch die Grundordnung oder Geschäftsordnung bzw. einen Geschäftsverteilungsplan der Hochschulleitung weitgehend schließen.

Im Ganzen gesehen hat das geltende Hochschulrecht mit der Stärkung des Rechtstatus der Hochschulen und der Einräumung umfassender Entscheidungsbefugnisse die Möglichkeiten strategischer Führung der Hochschulen durch die Hochschulleitung nachhaltig gestärkt. Damit kommt dem Findungsverfahren für die hauptamtlichen Amtsträger Rektor/Präsident, Kanzler/Vizepräsidenten eine zentrale Bedeutung zu. Erforderlich ist ein gleichberechtigtes Zusammenwirken von Senat und Hochschulrat. Dieses ist nur möglich, wenn keines der Gremien im Findungs- und Bestellungsverfahren das

<sup>20</sup> Z.B. BW § 17 Abs.5 LHG.

<sup>21</sup> So z. B. in der Humboldt Universität, dazu *M. Breitbach*, Kurator, Kanzler, Vizepräsident, ein deutscher Irrweg? In: *Heß/Leuze* (Hrsg.), die janusköpfige Rechtsnatur der Universität- ein deutscher Irrweg, Wissenschaftsrecht, Sonderheft 15, S. 119 ff., 127 ff.

andere dominieren kann. Das baden-württembergische LHG hat deshalb nicht nur eine paritätisch besetzte Findungskommission, sondern ein Wahlverfahren beider Gremien in einer gemeinsamen Sitzung vorgesehen.<sup>22</sup>

Das Organisationsrecht schafft damit notwendige, aber nicht ohne weiteres hinreichende Voraussetzungen für eine gute Unternehmensführung. Ob diese gelingt, ist von der Eignung der Amtsträger für diese Aufgabe und vor allem auch von deren Bereitschaft abhängig, das Geflecht von kollegialen und Einzelkompetenzen nicht zur Austragung von Zuständigkeitskonflikten, sondern im Interesse der Hochschule einzusetzen. Dies erfordert ein ständiges Bemühen um Einvernehmen in der Bestimmung und Umsetzung der Ziele, wechselseitiges Vertrauen, Loyalität und Offenheit unter den Mitgliedern der Hochschulleitung, aber auch Anerkennung der herausgehobenen Position und Verantwortung des Rektors im Innen- und Außenverhältnis.

Gute Führung erfordert des Weiteren die Einbindung der Selbstverwaltungsorgane in alle wesentlichen Entscheidungen durch ein zu organisierendes Netz von Informations- und Beratungsprozessen in den Prozessabläufen.

Gute Unternehmensführung bedeutet schließlich eine Selbstkontrolle aller getroffenen Entscheidungen.

#### **4. Kurskorrektur oder Optimierung des neuen Leitungsmodells?**

Die weitgehenden Handlungsmöglichkeiten der Hochschulen und ihrer Leitungsorgane haben, wie eingangs erwähnt, zur Besorgnis staatlichen Kontrollverlustes und Entrechtung der akademischen Selbstverwaltung geführt und Kurskorrekturen ausgelöst.

Zu nennen ist insbesondere die teilweise Rücknahme der durch das Hochschulfreiheitsgesetz NRW verbürgten Hochschulautonomie durch das NRW-Hochschulgesetz 2014.<sup>23</sup> Das Gesetz behält zwar den Rechtstatus der Hochschulen als rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts mit dem Recht der Selbstverwaltung bei. Mit dem § 6 greift das Gesetz aber grundlegend in die strategische Entwicklungsplanung der Hochschulen ein, in dem es, statt eines *bottom-up*-Verfahrens ein *top-down*-Verfahren dekretiert, in dem es mit einem Landeshochschulentwicklungsplan Vorgaben für die strategische Planung der Hochschulen des Landes dekretieren kann, soweit es zu keiner Einigung in Hochschulverträgen kommt. Gleiches gilt für Rahmenvorgaben Bereich der Personalverwaltung, der Haushalts- und Wirtschaftsangelegenheiten, des Gebühren-, Kassen- und Rechnungswesens sowie der Aufgaben der Berufsbildung nach dem Berufsbildungsgesetz.

In der Binnenorganisation verstärkt das Gesetz Mitbestimmungsrechte der

---

<sup>22</sup> § 18 Abs.1-4 LHG

<sup>23</sup> Artikel 1 des Hochschulzukunftsgesetzes vom 16. September 2014 (GV. NRW. S. 547).

Statusgruppen. In die gleiche Richtung zielt die Novelle des als Gesetz zur Stärkung der Beteiligungskultur bezeichneten Niedersächsischen Hochschulgesetzes<sup>24</sup> und das HG NRW.<sup>25</sup>

Demgegenüber nimmt sich die Absage an das Leitbild der unternehmerischen Hochschule durch das LHG BW 2014 bescheiden aus.<sup>26</sup> Die Korrektur beschränkt sich im Wesentlichen in der Abschaffung der an eine Unternehmensorganisation erinnernden Bezeichnung Vorstand und Aufsichtsrat für die Hochschulleitung und den Hochschulrat. Demgegenüber sind die Zuständigkeiten weitgehend gleich geblieben. Allerdings wurde die Stellung des Senats durch eine gemeinsame und gleichberechtigte Mitwirkung bei der Bestellung und Abberufung der Hochschulleitung gestärkt.

Von grundlegender Bedeutung sind dagegen die Entscheidungsgründe des Bundesverfassungsgerichts zur Leitungsorganisation der MHH Hannover.<sup>27/26</sup> In der Kontinuität seiner Judikatur betont es zwar den weitgehenden Gestaltungsspielraum des Gesetzgebers bei der Hochschulverfassung, die auch die Wahl des neuen Leitungsmodells, d. h. einer zentralen Steuerung der Hochschule durch die Hochschulleitung einschließt.<sup>28</sup>

Allerdings verlangt es zum Schutze der Wissenschaftsfreiheit eine personelle Legitimation aller mit wissenschaftsrelevanten Entscheidungen betrauten Mitglieder der Hochschulleitung durch den Senat als dem Selbstverwaltungsgremium der Grundrechtsträger<sup>29</sup> und eine Rückbindung in allen wesentlichen Entscheidungen mit Wissenschaftsrelevanz, zu denen auch die Struktur- und Entwicklungsplanung, die Haushaltsaufstellung und die Grundsätze der Mittelverteilung gehört.<sup>30</sup>

Diese Maßstäbe haben Relevanz für die Leitungsorganisation aller Hochschulen. Deshalb wird im Einzelfall eine Korrektur des Hochschulrechts not-

---

<sup>24</sup> Gesetz vom 15.12.2015 (Nds. GVBl. S. 384.)

<sup>25</sup> §§ 11a-11c HG.

<sup>26</sup> 3. HRÄG v. v.1.4.2014 (GBI. 2014, S.99) ff. Vgl. dazu *G. Sandberger* Paradigmenwechsel oder Kontinuität im Hochschulrecht? - Anmerkungen zum Dritten Hochschulrechtsänderungsgesetz, VBIBW 2014, 321 ff., Amtliche Begründung LT- Drs. 15/4684 S.164 sowie *G. Sandberger* Kommentar Hochschulrecht Baden- Württemberg, 2. Aufl.2015.

<sup>27</sup> BVerfGE 136, 338 ff., dazu *H. Goerlich und G. Sandberger*, Hochschulverfassungsrecht – Kontinuität oder

Paradigmenwechsel in der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts? In FS f. F. J. Peine zum 70. Geburtstag, 2016., S.297 ff.: *Th. Würtenberger*, Zur Verfassungsmäßigkeit der Regelung der Hochschulleitung im Landeshochschulgesetz Baden- Württemberg, OdW 2016, 1 ff.

<sup>28</sup> BVerfGE 136, 338, 363 ff., Rn.57 ff.

<sup>29</sup> BVerfGE 136, 338,365, Rn.60 und 374 ff., Rn.79 ff.

<sup>30</sup> BVerfGE 136, 338,363, Rn.58 und 367, R.65 ff.

wendig sein.

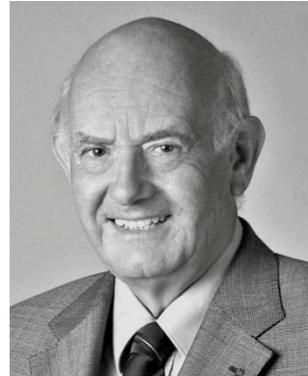
## **5. Fazit**

Mit der Erweiterung der Kompetenzen der Hochschulleitung schaffen die Hochschulgesetze Voraussetzungen für gute Führung.

Diese wird aber nur gelingen, wenn sich die Hochschulleitung bei der Ausübung ihrer Leitungsaufgabe von den Prinzipien der Wissenschaft leiten lässt, sich ständig um Einvernehmen in der Bestimmung und Verwirklichung der Ziele bemüht, dabei wechselseitiges Vertrauen, Loyalität und Offenheit untereinander praktiziert, sich der durch weitgehende Freiheiten der Mitglieder und vom Wesen der Wissenschaft bestimmten Struktur einer wissenschaftlichen Hochschule bewusst ist, diese in angemessener Weise an den Entscheidungen teilhaben lässt und Wissenschaft mit wissenschaftskonformen Mitteln unterstützt.

Gute Führung ist in besonderer Weise von der Qualität des Führungspersonals, von der Fähigkeit zu strategischem Denken und von der Überzeugungskraft gegenüber den über weitgehende Freiheiten verfügenden und auf ihnen bestehenden Mitgliedern der Hochschule abhängig. So wahrgenommen, besteht im neuen Leitungsmodell kein Gegensatz, sondern Harmonie zwischen „Weisheit und Management“.

Gute Führung erfordert auch ein neues Profil der Verwaltung. Neben dem Vollzug gesetzgebender Aufgaben hat die Verwaltung die strategischen Entscheidungen der Hochschulgremien vorzubereiten und umzusetzen sowie wissenschaftsnahe Dienstleistungen zu erbringen (z.B. Career Service, Technologietransfer, die Weiterbildung). Die Verwaltung ist Dienstleistungseinrichtung der Wissenschaft, nicht „Herrschaftsinstrument“ der Hochschulleitung.



**Prof. Dr. Dr. h. c. Georg Sandberger**

Kanzler a. D. der Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Dr. h. c. Georg Sandberger wurde 1979 zum Kanzler der Eberhard-Karls-Universität Tübingen gewählt und übte das Kanzleramt 24 Jahre lang bis zum Eintritt in den Ruhestand 2003 aus.

Er hat Rechtswissenschaften und Geschichte in München und Münster studiert. Nach dem 1. und 2. juristischen Staatsexamen wurde er 1967 an der Universität Tübingen promoviert. Seit 1989 ist er als Honorarprofessor der Juristischen Fakultät der Universität Tübingen tätig. 2004 wurde ihm der Grad des Dr. jur. h. c. der Juristenfakultät der Universität Leipzig verliehen. Darüber hinaus war Georg Sandberger in vielen Gremien aktiv, u.a. als Mitglied in Kommissionen für den Wiederaufbau des Hochschulwesens in Berlin, Sachsen und Thüringen; als Berater des Ministeriums für Wissenschaft und Kunst Baden-Württemberg bei der Hochschulgesetz-Novelle 2005. Er ist Mitglied der Ethikkommission der Medizinischen Fakultät der Universität Tübingen. Aktuell ist er unter anderem noch als Berater in Kommissionen der HRK und des Wissenschaftsrats tätig. Er ist Autor des Kommentars zum Hochschulrecht Baden-Württemberg, 2. Auflage 2015.

## „PräsidentIn und KanzlerIn: Anforderungen an das zentrale Gespann in der Universitätsleitung heute“

**Prof. Dr. Joybrato Mukherjee, Präsident der Justus-Liebig-Universität Gießen und Vizepräsident des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD)**

### **Vorbemerkung**

Ich freue mich, von Ihnen eingeladen worden zu sein, auch wenn die Themenstellung eine besondere Herausforderung darstellt. Zunächst aber erlaube ich mir folgende Vorbemerkung: Wenn wir über das Binnenverhältnis von Präsident/in und Kanzler/in sprechen, blenden wir mit diesem Gespann eine immer größer werdende Gruppe an Präsidiumsmitgliedern, nämlich die Vizepräsident/innen aus. Diese gilt es in Zeiten des zunehmenden Wettbewerbs, der zunehmenden Professionalisierung und Managerialisierung der Hochschulleitung, mit in den Blick zu nehmen. Der Fokus sollte daher nicht allein mehr auf Präsident/in und Kanzler/in liegen; ich komme im weiteren Verlauf hierauf zurück.

Richtet man aber doch den Blick auf ebendieses Verhältnis, so stehen sich bei der Betrachtung einerseits der rechtliche Rahmen und andererseits die kulturinstitutionelle Ausgestaltung gegenüber. So kann es Situationen geben, in denen das Gesetz keine Regelung vorsieht, etwa wenn ein Mitglied einer Hochschulleitung aus gesundheitlichen Gründen überraschend aus dem Dienst ausscheiden muss. Viele von Ihnen kennen meinen Amtsvorgänger Stefan Hormuth, der nach einer schrecklichen Diagnose sehr kurzfristig ausfiel und viel zu früh verstorben ist. Als Erster Vizepräsident war ich laut Grundordnung der Universität in der Verpflichtung, seine Amtsgeschäfte als nebenamtlicher Vizepräsident von einem Tag auf den anderen mit zu übernehmen.

Jedoch ist es im Hessischen Hochschulgesetz so geregelt, dass der Kanzler den Präsidenten in Personalangelegenheiten vertritt. Daraus ergab sich die kuriose Situation, dass ich zwar nach der Grundordnung die Präsidiumssitzungen zu leiten hatte und damit auch die Richtlinienkompetenz des Präsidenten vertretungsweise und faktisch ausübte, mein Dienstvorgesetzter aber der Kanzler war. Eine solche Konstellation hätte bei einer entsprechenden disharmonischen Ausgestaltung vor Ort zu einer Lähmung der Hochschulleitung führen können – sehr einfach sogar, denn damals hatte der Präsidenschaftswahlkampf um die Nachfolge von Stefan Hormuth schon begonnen und ich war einer der Kandidaten.

Diese Erfahrung ganz am Anfang meiner Tätigkeit im Präsidentenamt bzw. in der Wahrnehmung der Amtsgeschäfte des Präsidenten prägt mich bis heute. Dass ich mich damals in dieser Situation vollständig auf den Kanzler der Universität verlassen konnte, war der Schlüssel dafür, im Jahre 2009 eine fast einjährige Interimssituation erfolgreich meistern zu können.

## **Historische Einordnung und rechtliche Ausgangslage**

Ich gehe von einer historischen Einordnung der Kanzlerfigur aus, die ich hier aber sehr knapp halten werde, um dann auf die institutionskulturelle Perspektive zu kommen, die im Gegensatz zur rechtlichen Ausgestaltung oft wenig Aufmerksamkeit erfährt. Doch jede Institution hat ihre eigene Geschichte, ihre eigenen prägenden Ämter. Diese zu berücksichtigen, ist bei einem Soziotop wie der Universität besonders wichtig, insbesondere bei alten Universitäten mit weit zurückreichenden institutionellen Gedächtnissen.

Die Kanzlerin/der Kanzler ist schon lange nicht mehr der Vertreter des Landes bzw. des Landesherrn in der Universität selbst. Dennoch existiert nach wie vor an manchen Stellen die Wahrnehmung, die Kanzlerin/der Kanzler sei gewissermaßen ein „Fremdkörper“ im akademischen Wissenschaftsbetrieb. Dies zu adressieren ist eine Herausforderung an die Ausgestaltung der Hochschulleitung.

Im Hessischen Hochschulgesetz werden Sie feststellen, dass alle Studierenden, die Professorinnen und Professoren, die Beschäftigten und auch die Präsidentin/der Präsident als Einzelperson als Mitglieder der Universität explizit genannt werden, nur die Kanzlerin/der Kanzler wird in diesem Zusammenhang nicht erwähnt: Laut Gesetz ist die Kanzlerin/der Kanzler in Hessen nicht Mitglied der Universität. Nun kann man lange darüber streiten, was das juristisch bedeutet und inwiefern diese Position vom Gesetzgeber „mitgedacht“ wurde. Es ist jedoch bemerkenswert, dass ausgerechnet diese Person in einem gerade novellierten Gesetzestext nicht als Mitglied der Universität explizit benannt wird; eine Reminiszenz an die Genese der modernen Kanzlerfigur.

Grundsätzlich gilt: Die rechtliche Ausgangslage wird gerade im Konfliktfall relevant. Mit anderen Worten: Es ist gerade deswegen so wichtig, Konfliktlagen zu vermeiden, damit in den Landesgesetzen oftmals unklar geregelte Sachverhalte nicht zu einer Belastung führen. Dabei gilt: Konfliktvermeidung ist eine kulturelle Herausforderung für manche Universität.

Derzeit findet in dieser Beziehung ein Paradigmenwechsel statt: In vielen Bundesländern ist das Kanzleramt ein Amt auf Zeit auf Vorschlag des Präsidenten. Und damit geht einher, dass in der Wahrnehmung der Professorenschaft die Kontinuität im Präsidium - anders als früher - nicht mehr im Amt des Kanzlers gewährleistet wird. Die Amtszeit ist zwar ähnlich lang, aber es ist heute schon so, dass die Kontinuität im Präsidium ganz klar in der Wahrnehmung der Professorenschaft beim Präsidenten- bzw. Rektorenamt verortet ist. Unabhängig davon, wie der Universitätspräsident oder die -präsidentin damit umgehen, stellt es in jedem Fall eine Rollenveränderung des Kanzlers/der Kanzlerin im Gesamtgefüge der Universitäten und in der Hochschulleitung dar. Diese Wahrnehmungsrealität in der Professorenschaft gilt es natürlich auch zu berücksichtigen.

Die Landesgesetze sind sehr unterschiedlich, aber im Grundsatz bleibt festzuhalten, dass die Präsidentin/der Präsident in der heutigen Zeit für das Politische, Strategische das Repräsentative gleichermaßen zuständig ist. Ob er/sie auch

Träger/in der Richtlinienkompetenz ist, ist hingegen nicht einheitlich geregelt. Richtlinienkompetenz heißt dabei natürlich nicht Weisungskompetenz, insofern ist die Kanzlerin/der Kanzler für ihre/seine gesetzlichen Aufgaben mit großen Autonomierechten versehen. Die Kanzlerin/der Kanzler ist zuständig für den Haushalt, die Leitung der Verwaltung, für alle rechtlichen Fragen und letztendlich auch Träger/in eines Widerspruchsrechtes. Dies tritt insbesondere dann ein, wenn die Präsidentin/die Rektorin bzw. der Präsident/der Rektor entgegen den formalen und juristischen Gründen etwas über eine Weisung durchzusetzen versucht. Insofern haben wir eine austarierte Rollenteilung in der Hochschulleitung, die es zu respektieren gilt.

Die Rechtslage spielt insbesondere im Konfliktfall eine entscheidende Rolle. In erster Linie geht es jedoch darum, den Konfliktfall zu vermeiden, etwa durch eine entsprechende Ausgestaltung der rechtlich vorgegebenen Rollen und ihrer Spielräume.

Je klarer die Grundordnung und die Geschäftsordnungen geregelt sind, desto besser. Unter Umständen kann die Unklarheit jedoch auch harmoniefördernd sein. So kann es in bestimmten Fällen sinnvoll sein, bestimmte Dinge, die vielleicht nie zum Tragen kommen, nicht auszuformulieren. Häufig muss in der konkreten Zusammenarbeit auf die formalen Vorgaben aber gar nicht notwendigerweise zurückgegriffen werden. Wir haben in Gießen sehr gute Erfahrungen damit gemacht, dass es eine echte Geschäftsordnung des Präsidiums im engeren Sinne nicht gibt, sondern nur punktuelle Beschlusslagen, etwa zu Vertretungsregelungen.

### **Die persönliche und institutionelle Komponente**

Die Kanzlerfigur einzuordnen ist auch eine Frage der Verortung und Wertschätzung in der Universität. Wie die Rolle letztlich ausgestaltet wird und welche Facetten sie zeigt, hat natürlich auch immer mit den Stelleninhabern selber zu tun. Was die Frage der Wertschätzung angeht, so kann man diese an verschiedenen Aspekten messen: Wird eine Kanzlerin/ein Kanzler genauso wie die anderen akademischen Mitglieder der Hochschulleitung zu Festakten auf der dezentralen Ebene eingeladen? Gehört es zum Selbstverständnis der Universität, dass nicht nur Präsident/in und Vizepräsident/in beim akademischen Festakt Preise verteilen, sondern auch die Kanzlerin/der Kanzler? Wie wird sie/er im Verhältnis zu den anderen Präsidiumsmitgliedern auch mit Blick auf akademisch-wissenschaftliche Wertigkeit und Reputation wahrgenommen? Wer führt die Berufungsverhandlungen? An diesem Thema macht sich paradigmatisch sehr viel fest. In Gießen wäre es z.B. schlicht nicht vorstellbar, dass die Kanzlerin/der Kanzler Berufungsverhandlungen alleine führt. Das kann an anderen Institutionen ganz anders sein. Ich glaube, dass man darauf achten muss, die Akzeptanz für die Kanzlerin/den Kanzler und ihre/seine Rolle an der jeweiligen Institution zu beachten und sie als Teil der Wahrnehmungsbetätigung einfließen zu lassen.

Die Kanzlerin/der Kanzler bringt aufgrund ihrer/seiner primären Aufgabe in alle Entscheidungs- oder Meinungsbildungsprozesse *per se* eine Organisations- und

Verwaltungslogik ein. Die Präsidentin/der Präsident bringt die politische, strategische und letztendlich auch wissenschaftliche Reputationslogik mit. Und diese beiden Logiken immer wieder aufeinander abzustimmen, ist eine Daueraufgabe, gerade in der Zusammenarbeit von Präsident/in und Kanzler/in.

Als Präsident/in ist man auf die Aufgabe als Wissenschaftsmanager/in in aller Regel nicht oder nur wenig vorbereitet. Die meisten von uns stammen nicht aus den Wirtschafts- oder Rechtswissenschaften; ich selbst bin Sprachwissenschaftler. Sie als Kanzlerinnen und Kanzler bringen hier mehrheitlich reichlich Vorwissen mit: Viele von Ihnen sind Juristinnen und Juristen bereits zuvor affin zu Ihrer jetzigen Tätigkeit gewesen und weisen darum einen ganz anderen Grad an Professionalität auf. Deswegen kommt Ihnen die Aufgabe zu, Ihre Professionalität in den Dienst der gesamten Hochschulleitung zu stellen. Sie müssen sich also der Herausforderung der Austarierung zwischen Präsident/in und Kanzler/in in besonderer Weise annehmen. Sie müssen insoweit auch die Präsidentin/den Präsidenten und die Rektorin/den Rektor unterstützen, um gemeinsam erfolgreich zu sein – eine komplizierte Aufgabe, bei der die Vizepräsidentinnen und -präsidenten eine immer größere Rolle spielen und bei der es gilt, ganz offen und ehrlich für die jeweilige Institution die richtige Lösung zu finden. Die richtige Lösung kann dabei mitunter auf den ersten Blick zu Lasten der Kanzlerin/des Kanzlers gehen.

### **Fallbeispiel Gießen: Kanzlerverwaltung und Stabstellen**

Ich will das Zusammenspiel zwischen Präsident/in, Kanzler/in und Vizepräsident/innen am Beispiel unserer Universität skizzieren. Wir haben an der Justus-Liebig-Universität eine Stabstellenstruktur geschaffen, indem wir aus der Kanzlerverwaltung ganze Bereiche herausgenommen und diese unmittelbar den ressortzuständigen Vizepräsidentinnen bzw. Vizepräsidenten als Dienst- und Fachvorgesetzten zugewiesen haben. Das war ein Vorschlag des damaligen Kanzlers Breitbach, der gesehen hat, dass die hergebrachten Prozesse und Wege für unser schnelllebiges Geschäft zu lang geworden waren. Auffällig war, dass es an so manchen Stellen aufgrund der Konstellation zwischen dem Kanzler als Vorgesetztem in der Einheitsverwaltung, dem Präsidenten als Dienstvorgesetztem für das Gesamtpersonal, und den Vizepräsident/innen als fachlichen Vorgesetzten zu Reibungen kam. Wir haben darum eine Stabstelle für die Lehre, in der die Mitarbeiter/innen unmittelbar der Vizepräsidentin/dem Vizepräsidenten für Lehre zugeordnet sind. Das gleiche gilt für Planung und Entwicklung, Forschung und für Internationalisierung. Diese Lösung funktioniert in Gießen gut, ist aber sicherlich nicht auf jede Institution übertragbar.

Es ist jedoch auch nicht zu leugnen, dass diese Konstruktion – so sehr sie auch Vorteile hat, etwa weil sie die Vizepräsident/innen handlungsfähig macht – nach ein paar Jahren auch die ersten Nachteile zeigt. Denn das Ergebnis sind im Prinzip „Mini-Parallelverwaltungen“, die dazu führen, dass manch unangenehme Themen bei der Kanzlerin vorgebracht, aber die angenehmen Dinge im jeweiligen Ressort belassen werden. Das ist natürlich eine Arbeitsteilung, die so nicht funktionieren kann – eine Herausforderung, der wir uns noch annehmen müssen.

### **Gemeinsame Perspektiven von Präsident/in und Kanzler/in**

Es kommt der Präsidentin/dem Präsidenten und der Kanzlerin/dem Kanzler zu, die grundsätzliche Aufgabe bzw. das Gesamtinteresse der Institution im Blick zu haben. Durch die organisatorischen Stärken der Vizepräsident/innen ist natürlich der Lobbyismus für ein bestimmtes Ressort und für ein bestimmtes Thema sehr viel stärker am Präsidiumstisch vertreten als es vorher der Fall war, was manche Diskussion im Präsidium auch erschwert. Vor diesem Hintergrund ist das funktionierende Gespann aus Präsident/in und Kanzler/in besonders wichtig. Sie müssen den anderen Präsidiumsmitgliedern deutlich machen, dass es nicht nur darum geht, die Vorteile für den eigenen Ressortbereich zu maximieren.

Insofern ist es eine Zukunftsaufgabe, die Verantwortung für ein fachliches Ressort und die Budgetverantwortung stärker zusammenzubringen, denn es ist durchaus zu beobachten, dass die Kanzlerin in eine Rolle hineingerät, in der sie für all die schönen Ideen, die ihre ressortverantwortlichen Vizepräsident/innen haben, die Ressourcen vorhalten soll. Auch das ist eine Arbeitsteilung, die auf Dauer nicht funktionieren kann. Ich habe dafür keine Lösung parat – aber ich glaube, die Frage, wie jedes Präsidiumsmitglied gleichermaßen die konzeptionelle und ressourcielle Verantwortung für das eigene Tun wahrnimmt, wird eine größere Rolle spielen müssen.

Das Entscheidende für den Erfolg an der Spitze einer Universität bleibt die wechselseitige Loyalität – eine Banalität, und doch kann man es nicht oft genug sagen. Es ist für die Universität, für die Professorinnen und Professoren und die Beschäftigten ein fatales Signal, wenn die beiden hauptamtlichen Mitglieder – Präsident/in und Kanzler/in – sich auf offener Bühne nicht im Rahmen einer gemeinsamen Gesamtstrategie positionieren.

Das setzt natürlich ein gegenseitiges Vertrauen voraus. Präsident/in und Kanzlerin sind nur dann erfolgreich, wenn sie ein Gespür dafür entwickeln, wo die roten Linien der/des anderen sind. Letztendlich geht es um die Frage einer gewissen homo-sozialen Kooptation: Die Persönlichkeiten müssen wechselseitig passungsfähig sein. Deswegen halte ich das Vorschlagsrecht auf Präsidentenseite für keine schlechte Idee. Es muss beiderseits ein Gespür dafür entwickelt werden, was man dem anderen zumuten und wie weit jeder eine Entscheidung mittragen kann. Im Alltagsgeschäft werden sie nicht alles ständig im Detail miteinander besprechen können, insofern muss es eine gewisse Passung geben.

Die zukünftige Sollbruchstelle liegt im Lichte des zuvor Ausgeführten nicht zwischen Präsident/in und Kanzler/in, sondern zwischen diesen beiden einerseits und den Vizepräsident/innen andererseits. Diese Sollbruchstelle im Präsidium zu adressieren wird sicherlich eine Aufgabe der nächsten Jahre sein.

### **Das Binnenverhältnis zwischen Präsident/in und Kanzler/in**

Meines Erachtens hat sich das Binnenverhältnis zwischen Präsident/in und Kanzler/in im New Public Management der letzten 10 bis 15 Jahre im Allgemeinen recht positiv entwickelt. Grundsätzlich ist es wichtig für die Gesamtuniversität, dass Präsident/in und Kanzler/in sich nicht zu stark aneinander reiben. Ein harmonisches Verhältnis setzt wechselseitige Loyalität, gegenseitiges Vertrauen, Teamfähigkeit und letztendlich ein gelebtes für alle wahrnehmbares positives konstruktives Klima voraus.

Ein Bild, das unser ehemaliger Kanzler Breitbach geprägt hat, ist das des Kanzlers als „Libero“ des Präsidiums. Dieses Bild akzentuiert die dienende Funktion des Kanzlers sehr stark. Aber in Zeiten des New Public Management und der neuen wettbewerblichen Situation für uns Universitäten muss die Kanzlerin/der Kanzler genauso Gestalter/in der Gesamtstrategie der Universität sein. Er/sie muss daher auch Spielräume haben, um ihre/seine eigenen Projekte entwickeln zu können. Daher benötigt der Kanzler/die Kanzlerin Rückmeldung und Ermutigung durch Präsident/in und Präsidium. Sicher ist es aber an der einen oder anderen Stelle auch nötig, dass die Kanzlerin/der Kanzler sich selbst ein Stück weit zurücknimmt und sich in den Dienst des Präsidiums und der Gesamtinstitution stellt. Insofern ist das Bild des Kanzlers als „Libero“, der natürliche auch gleichzeitig „Mitspieler“ in einer größeren Mannschaft ist, nicht ganz unzutreffend.



**Prof. Dr. Joybrato Mukherjee**

Präsident der Justus-Liebig-Universität Gießen und Vizepräsident

des Deutschen Akademischen Austauschdienstes ( DAAD ) Prof. Dr. Joybrato Mukherjee ist seit dem 16. Dezember 2009 Präsident der Justus-Liebig-Universität Gießen ( JLU ). Seit 1. Januar 2012 hat er zudem das Amt des Vizepräsidenten des Deutschen Akademischen Austauschdienstes ( DAAD ) inne. Im Sommersemester 2003 wurde Prof. Mukherjee auf die C4/W3-Professur für Englische Sprachwissenschaft an die JLU berufen. Er forscht zu den Themen computergestützte Korpuslinguistik, angewandte Linguistik, englische Syntax sowie Varietätenlinguistik. Prof. Mukherjee ist zudem stellvertretender Vorsitzender des Vorstandes von „uni-assist e.V.“ ( der Arbeits- und Servicestelle für Internationale Studienbewerber ), Präsident des „International Computer Archive of Modern and Medieval English“ ( ICAME ) und Mitglied des „Wirtschafts- und Zukunftsrats“ des Hessischen Ministers für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung. Darüber hinaus ist er Mitglied in verschiedenen Beiräten und Kuratorien. Für seine wissenschaftlichen Verdienste sowie seinen Beitrag zur Vertiefung der guten Beziehungen beider Universitäten erhielt Prof. Mukherjee im Oktober 2012 in Rumänien die Ehrendoktorwürde der Ion Ionescu de la Brad University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine (USAMV) of Iasi.

## „Anmerkungen aus europäischer Sicht“

**Esa Hämäläinen, Verwaltungsdirektor der Universität Helsinki, Vorstandsvorsitzender HUMANE**

Vielen Dank, es ist eine sehr große Ehre hier bei Ihnen zu sein.

Meine eigene Universität ist etwas älter als die Universität Konstanz. Sie wurde 1640 gegründet und ist die größte und älteste der 15 Universitäten in Finnland. Wir haben rund 35 000 Studenten und über 8000 Mitarbeiter.

Ich werde nicht auf die Details der Verwaltungsorganisation unserer Hochschule eingehen. Aus meiner Sicht ist es viel wichtiger darüber zu sprechen, welchen Herausforderungen wir uns derzeit stellen, und worauf wir uns in Zukunft vorbereiten müssen. Dafür sind natürlich wir Kanzler oder Verwaltungsdirektoren da, dafür sind die Präsidenten da, und dafür sind auch Organisationen wie die Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands oder auch HUMANE da. Wir wollen dazu beitragen, dass wir auf diese großen Herausforderungen, die den Universitäten bevorstehen, gut vorbereitet sind.

Dabei geht es zum einen ganz generell um die universitäre Ausbildung: Wie ist der zukünftige Bedarf? Welche Qualifikationen sind relevant und wo kann man diese erwerben? Darauf hat auch die Situation in Asien einen großen Einfluss, nicht nur weil sehr viele Asiaten nach Europa kommen, sondern weil beispielsweise in China über 100 Universitäten in den letzten Jahrzehnten errichtet worden sind. Und es werden sicherlich noch weitere hinzukommen. Die Anzahl der Hochschulen weltweit wird weiter ansteigen, das heißt natürlich auch, dass der Wettbewerb viel größer sein wird.

Eine weitere Herausforderung ist der technologische Fortschritt. Wir haben auf dieser Tagung noch nicht viel über Digitalisierung gesprochen, aber es ist eine Tatsache, dass die Universitätsleitung, die Präsidien, aber auch HUMANE darüber nachdenken müssen, was wir in diesem Bereich tun werden oder sollten, und welche Änderungen für uns damit einher gehen. Wir wissen ja alle, dass die meisten Studenten und Bewerber sich heutzutage im Internet darüber informieren, was es für Alternativen gibt, und ob es sich überhaupt lohnt, an einer Universität zu studieren.

Die Zeitschrift *Education at a glance – Bildung auf einen Blick*, die sich mit dem Stand der Bildung weltweit befasst, wird an meiner Universität und von vielen meiner Kollegen an anderen europäischen Universitäten sehr aufmerksam gelesen, denn sie gibt Aufschluss darüber, wie der Stand der Bildung im jeweiligen Land ist und wie es woanders aussieht. Wir stellen uns dann die Frage, was sollten wir bei uns ändern? Wir tun das nicht nur deswegen, weil es interessant ist und wir dies als Argument auf der politischen Ebene verwenden könnten, um mehr Mittel zu beantragen, sondern auch weil wir vorbereitet sein wollen, wenn von politischer Seite neue Anforderungen an uns gestellt werden.

In diesem Zusammenhang ist auch die European University Association (EUA) interessant, in der Universitäten aus 47 europäischen Ländern vertreten sind. In ihrer jüngsten Studie über die Autonomie von Universitäten werden verschiedenen Länder bzw. Regionen in vier Bereichen verglichen: *organisational autonomy*, *financial autonomy*, *staffing autonomy*, *academic autonomy*. Es ist ziemlich interessant solche Berichte zu lesen, um darüber nachzudenken, wo wir eigentlich sind, wo wir sein könnten und wo wir hin wollen. Immer wenn ich mit Kollegen aus verschiedenen Ländern rede, dann versuche ich herauszufinden, wie es bei denen funktioniert, denn es gibt ziemlich große Unterschiede bezüglich des Grades der Autonomie in diesen einzelnen Bereichen. Deutschland als Ganzes wird in diesen Berichten nicht untersucht, dafür einzelne Bundesländer wie Hessen und Nordrhein-Westfalen.

Ein anderer wichtiger Aspekt ist die Frage der Rechenschaftspflicht. Dabei geht es nicht nur darum, dass wir der Bevölkerung oder den Politikern zeigen, dass wir effizient sind. Es geht dabei auch um die interne Kommunikation. Und das ist eine sehr große Herausforderung, denn viele wollen überhaupt nichts davon wissen, so auch manche Dekane oder auch Institutsleiter. Deutschland ist eines der wenigen Länder in Europa, in dem laut der Statistik der EUA in den Jahren 2008 bis 2014 mehr Geld für Universitäten bereitgestellt wurde als in den Jahren zuvor. In den meisten anderen Ländern geht es ja schon seit einigen Jahren abwärts: Die finanzielle Unterstützung für die Universitäten schrumpft kontinuierlich. Es sieht also ziemlich düster aus, überall muss man irgendwie sparen, umorganisieren, effizienter wirtschaften.

Auch in meinem Land ist die Situation gerade nicht einfach. In diesen Statistiken taucht es überhaupt nicht auf. Letztes Jahr war für mich das schwierigste an der Universität Helsinki, weil wir 371 Mitarbeiter entlassen mussten und die Verträge der befristeten Mitarbeiter nicht verlängern konnten.

Doch auch wenn es zu solchen finanziellen Herausforderungen kommt, ist sehr wichtig, an die Zukunft zu denken. In unserer Strategie für die Jahre 2017-2020 mussten wir entscheiden, wo wir sparen können. Früher waren solche Strategien nur aus taktischen Gründen wichtig. Man hat sie geschrieben, weil man sie schreiben musste. Aber mittlerweile halten wir uns auch daran. Wir setzen sie um und dokumentieren, was wir getan haben

Jede Universität verändert sich und damit auch die Universitätsverwaltung. In 20 Jahren werden wir bestimmt nicht so funktionieren, wie wir es jetzt tun. So gibt es das Amt des Kanzlers bei uns nicht mehr an jeder Universität: In Finnland haben wir 15 Universitäten, nur 10 davon haben einen Kanzler und auch viele von denen haben sich bereits gegen ein solches Amt ausgesprochen. In Deutschland hingegen steht im Hochschulgesetz, dass eine Universität einen Kanzler haben muss.

In Großbritannien gab es eine ähnliche Entwicklung wie bei uns, doch vor fünf Jahren ist man wieder zu der Einsicht gelangt, dass man eigentlich so eine Position braucht, als Brücke zwischen den einzelnen Verwaltungsbereichen und dem

akademischen Bereich. Und genau dazu sind wir Verwaltungsdirektoren oder Kanzler da. Ich versuche der Professorenschaft zu kommunizieren, was wir tun und andererseits auch dem Personal in der Verwaltung zu erklären, warum ein bestimmter Professor jetzt diese Idee hat und warum wir ihn dabei unterstützen sollten. Es ist wichtig, Flexibilität zu zeigen und die Diskrepanz zwischen Wissenschaft und Verwaltung zu verhindern.



### Esa Juhani Hämäläinen

Verwaltungsdirektor, Universität Helsinki

Esa Juhani Hämäläinen ist seit Oktober 2011 Verwaltungsdirektor, Generalsekretär des Universitätsrates und Mitglied der Leitung der Universität Helsinki. Er hat seine Magisterprüfung in Politikwissenschaften an der Universität Helsinki abgelegt sowie Politikwissenschaften und Übersetzung an den Universitäten Mainz und Hannover studiert. Von 1989 bis 1991 war er Referent für Hochschulpolitik der Studentenorganisation der Universität Helsinki, von 1993 bis 1998 Bildungs- und Planungsbeauftragter an der Universität für Kunst und Design Helsinki. 1998 war er leitender Mitarbeiter des Referats Forschung und ab 2003 Leiter der Entwicklungsabteilung der Universität Helsinki. Von 2008 bis 2011 war Esa Hämäläinen Verwaltungsdirektor der Universität für darstellende Kunst Helsinki. Zudem ist er noch Mitglied in verschiedenen Gremien und Organisationen, darunter im Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ der Hochschulrektorenkonferenz, in der Vollversammlung der Vereinigung der finnischen Wirtschaft EK, Vorstandsmitglied des Vereins finnischer Bildungsarbeitsgeber und der privatrechtlichen Unternehmen Unigrafia GmbH und Funidata GmbH, Vorstandsvorsitzender des Heads of University Management & Administration Network Europe (HUMANE) sowie Vorstandsmitglied beim Higher Education Programme IMHE der OECD.

## „Das Zusammenspiel bei unterschiedlichen Führungskompetenzen in einer Hochschulleitung

Oder:

### Welche Eigenschaften sollte ein Universitätspräsident mitbringen, damit das Team an der Spitze einer Universität gut funktioniert?“

**Dr. Waltraud Kreutz-Gers, Kanzlerin der Johannes Gutenberg-Universität Mainz**

Das kommt darauf an!

In meiner Vorbereitung auf das Thema, hinter dem sich nach dem Willen des Veranstalters diese vermeintlich simple Frage nach dem Wünschbaren verbirgt, ist mir aufgegangen, dass es keine einfache Antwort hierauf gibt. Ich werde sie im Folgenden zu beantworten versuchen aus der Position einer Kanzlerin heraus, die die längste Zeit ihres Arbeitslebens aus der Sicht der Ministerialverwaltung auf erfolgreiche und weniger erfolgreiche Hochschulleitungsgespanne geschaut und daraus ihre Schlüsse gezogen hat.

Ich werde auch nicht bei der Beschreibung eines idealen Universitätspräsidenten stehen bleiben, weil meines Erachtens die Zusammenarbeit im Präsidium der entscheidende Faktor für eine gute, erfolgreiche Leitung einer Universität ist. Die geschriebenen und vor allem die ungeschriebenen Regeln der Zusammenarbeit und der Grad ihrer Verbindlichkeit werden natürlich ganz wesentlich vom Präsidenten bestimmt. Ich erlaube mir auch im Folgenden von dem Präsidenten und dem Kanzler zu sprechen und damit sowohl weibliche wie männliche Amtsinhaber zu meinen. Die vielleicht bei einem Glas Wein zu erörternde Frage, ob ein Präsident mit einer Kanzlerin grundsätzlich größere Probleme habe als mit einem Kanzler oder ob gemischtgeschlechtliche Tandems doch das Zukunftsmodell der Hochschulleitung sind, lasse ich bewusst außen vor.

Schließlich bin ich gespannt, ob der nachfolgende Vortrag von Herrn Professor Olbertz zu meinen Überlegungen und Feststellungen einen Kontrapunkt setzt - was die Veranstaltung vor dem Mittagsschlaf zweifellos beleben würde - oder ob weitgehend Einigkeit besteht, was Hoffnung gibt, nicht ganz falsch zu liegen.

Nicht ganz unwesentlich für die Beantwortung der Frage, wann eine Hochschulleitung besonders gut funktioniert und welchen Anteil hieran der Leiter dieser Leitung hat, sind die rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen, unter denen sie ihre Arbeit tut.

Damit meine ich weniger die Frage, ob es sich um eine Rektorats- oder Präsidialverfassung handelt. Dass der Hochschulleiter ein Professor der jeweiligen Universität sein muss, sieht mittlerweile kein Hochschulgesetz in Deutschland mehr vor, und ob er es ist, ist am Titel Rektor nicht mehr zu erkennen, ebenso wenig wie der Präsident zwangsläufig von außen gekommen sein muss. Ich erlaube mir deshalb im Folgenden von Präsident und Kanzler zu sprechen, weil das der Denomination der Universität entspricht aus der ich komme, meine aber genauso Rektor und Vizepräsident für Personal und Finanzen. Weniger streitentscheidend scheint mir zu sein, ob der Präsident aus der Universität oder von außen kommt, denn Unvoreingenommenheit und Unabhängigkeit ist mehr eine Sache der Persönlichkeit denn der Herkunft.

Interessanter als diese ist sicherlich, wer darüber entscheidet oder mitentscheidet, wer Präsident wird, und dazu treffen die Ländergesetzgebungen sehr unterschiedliche Regelungen. Zu der Frage, wie eng Wahl und Abwahl starker Präsidenten und Präsidien an die Senate, und hier insbesondere an die dort vertretenen Grundrechtsträger gebunden sind, hat sich das Bundesverfassungsgericht zuletzt in seinem sogenannten MHH-Urteil geäußert. Die vielleicht zu schlichte Folgerung hieraus: „Je stärker der Präsident, desto stärker die Einflussnahme der Professoren auf seine Wahl und Abwahl“ macht mich jedenfalls nicht wirklich glücklich, haben wir doch heute schon die empirisch nachweisbare Tendenz, dass die rechtlich normierten Amtszeiten der Präsidenten tendenziell länger, die faktischen aber wieder merklich kürzer werden, so jedenfalls Rübken.

Mir scheint diese Tendenz nicht nur bei Präsidenten, sondern auch bei Kanzlern feststellbar zu sein, ohne dass ich eine entsprechende Studie zitieren könnte. Die Hochschulgesetzgeber in den Ländern haben - wenn sie unterschiedliche Amtszeiten für Präsidenten und Kanzler normieren - in aller Regel für letztere längere Amtszeiten vorgesehen, vermutlich aus einem gewissen Staatsinteresse an Kontinuität und Verlässlichkeit des Verwaltungshandelns. Bei der Beantwortung der Frage, welche hochschulgesetzlichen Anpassungsnotwendigkeiten sich aus der sich mit jeder weiteren Entscheidung manifestierenden Haltung des Bundesverfassungsgerichts ergeben, werden die Hochschulgesetzgeber sich - vielleicht stärker als das Gericht selbst - auch mit der Handlungsfähigkeit von Hochschulleitungen auseinandersetzen müssen.

Die Größe der Universität selbst, das Maß ihrer Dezentralität und die Vielfältigkeit ihres Fächerspektrums sind zweifellos Faktoren, die die Ansprüche an die Führungskompetenz in einer Hochschulleitung im Allgemeinen und an den Präsidenten im Besonderen determinieren. In Anbetracht der Tatsache, dass in mehr oder minder „lose gekoppelten“ Systemen informelle Kommunikation und Koordination einen Großteil der Meinungsbildungs- und Entscheidungsabläufe ausmachen, ist die Fähigkeit des Präsidenten, die unterschiedlichen Gruppen und Fächerkulturen auch mit Hilfe der Vizepräsidenten einzubinden, zweifelsohne ein wichtiger Erfolgs- oder Misserfolgswert.

Die Größe der Hochschulleitung ist eine weitere zentrale Strukturbedingung, die darüber entscheidet, welche Führungskompetenzen einem Präsidenten abverlangt werden. Laut Kleimann sind bei den 73 an seiner verdienstvollen Studie über „Universitätsorganisation und präsidiale Leitung“ einbezogenen Universitäten rund 370 Personen in obersten Leitungsgremien tätig. Bei einer durchschnittlichen Größe von fünf Personen inkl. des Präsidenten variiert die Größe von drei bis neun. Ich selbst komme aus einer Hochschulleitung mit nur vier Personen - quantitativ also unterdurchschnittlich. Eine Hochschulleitung im Kleingruppenformat eröffnet die Chance enger Abstimmung und kurzer Wege, eine neunköpfige Leitung mag Steuerungstiefe und Arbeitsteilung fördern, sie erfordert vom Präsidenten zweifellos aber einen erheblichen Koordinierungsaufwand allein für die Leitung der Hochschulleitung.

In unserer Mainzer Kleingruppe sind alle Mitglieder der rechtlich nicht vorhandenen, faktisch aber seit geraumer Zeit gelebten Hochschulleitung hauptamtlich, nicht nur - wie im bundes- deutschen Regelfall - Präsident und Kanzler. Die Hochschulgesetzgeber in den Ländern gehen also zumindest bei diesen beiden Leitungspositionen von einer exklusiven zeitlichen Beanspruchung aus und lassen darüber hinaus hauptamtliche Vizepräsidenten mehrheitlich nach Maßgabe der Grundordnung zu. Dass Hochschulleitungen überwiegend aber aus haupt- und nebenamtlichen Mitgliedern bestehen, zumeist noch mit unterschiedlichen Amtszeiten gekoppelt, macht ihre Leitung jedenfalls nicht einfacher.

Während der Kanzler als Verwaltungschef ohnehin aus einer grundsätzlich hierarchischen Führungskultur kommt und der Präsident als Leitungsfigur mit Richtlinienkompetenz der universitären Kollegialitätskultur zwangsläufig, aber gegebenenfalls mehr oder weniger unvollständig entwachsen ist, sind nebenamtliche Vizepräsidenten ebenso zwangsläufig Wanderer zwischen den Welten. Hüther spricht in diesem Zusammenhang von einer nur situativen Trennung von Kollegialitäts- und Leitungsanforderungen, und es dürfte dem Geschick des Präsidenten vorbehalten sein, die inhärente Tendenz zur Zweiklassen-Hochschulleitung durch geschickte Kommunikation und Koordination entgegenzuwirken.

Stichwort: Kollegialitätsprinzip! Professorale Kollegialorgane dominieren die europäische und speziell die deutsche Universität seit dem Mittelalter. Der Umgang miteinander und die Entscheidungsfindung erfolgt kollegial, unter prinzipiell Gleichen, bei dem grundsätzlich dem Weg der ausbalancierten Entscheidungsfindung größere Aufmerksamkeit geschenkt wird als seinem Ergebnis oder gar der Zeit, in der es hierzu kommt. Drei Prinzipien beschreiben in der durchaus reichhaltigen Literatur zur universitären Kultur den kollegialen Umgang in einer Universität: das Schimank'sche Nichtangriffsprinzip, das Konsensprinzip und das nicht erst seit den 68er Jahren aufgekommene Partizipationsprinzip.

Zu vielem mag die so beschriebene universitäre Kultur beitragen: zur Sicherung akademischer Freiheit in Lehre und Forschung, zur Identifikation mit der Universität als Institution, zur Schaffung und Bewahrung eines maximale individuelle Gestaltungsfreiheit gewährenden Arbeitsumfeldes - sie ist weder der einzig fruchtba-

re Humus, auf dem Lehre und Forschung gedeihen können, noch erleichtert sie die Strategie- und Handlungsfähigkeit der Universität unter wachsenden, sich permanent ändernden politisch-gesellschaftlichen Anforderungen. Die Ratio der von Hüther diagnostizierten „Kompetenzverschiebung zuungunsten der akademischen Selbstverwaltungsgremien“ innerhalb der Universität durch Stärkung von Hochschulleitung und Dekanen liegt meines Erachtens auf der Hand.

Aber die kollegiale universitäre Kultur schimmert immer wieder durch, da mag das Hochschulrecht noch so exekutivlastig sein. In der Hochschulleitung aber treffen Kollegialitätsprinzip und Hierarchieprinzip keineswegs konfliktfrei aufeinander. Überhaupt hat sich das oben angesprochene Nichtangriffsprinzip nie auf die Universitätsverwaltung bezogen. Ganz im Gegenteil hat es eine lange Tradition, Wissenschaft und Verwaltung als zwei voneinander getrennte Welten zu begreifen, die des gedeihlichen Mit- und Nebeneinanders wegen möglichst auf Abstand zu halten sind. Das ist keineswegs ein deutsches Phänomen, wird aber hierzulande mit besondere Liebe gepflegt und hat vielleicht seine Ursache in der Geschichte der deutschen Universität, in der ab der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts mit ihrer Rolle als Erziehungsanstalt gleichzeitig auch der Kurator als Sachwalter des Staates in die Gelehrtenrepublik implantiert wurde.

Ich persönlich glaube, dass die unversöhnliche Dichotomie von Wissenschaft und Verwaltung eine Schimäre ist. Lehre, Forschung und Selbstrekrutierung als Kernaufgaben der Universität - von den im Laufe der Jahrzehnte hinzu gekommenen Nebenaufgaben ganz zu schweigen - sind - von der Zulassung eines Studenten über die Zuwendung einer Drittmittelförderung bis zur Vergabe eines Entwicklungsauftrags für eine Raumverwaltungssoftware - dermaßen ‚verrechtlicht‘, dass ihre sachgerechte und effiziente Ausübung ein hohes Maß an professioneller Administration braucht und damit auch jemanden, der in der Hochschulleitung hierfür zuständig ist und notfalls den Kopf hinhält. Auch dies ist für den Präsidenten eine Herausforderung an seine Führungskompetenz: Er ist als Leiter der Universität letztendlich auch verantwortlich für die Universitätsverwaltung, weshalb er in den meisten Hochschulgesetzen mit der Richtlinienkompetenz auch für diesen Bereich versehen ist.

Ich bekenne, dass ich mit der Richtlinienkompetenz des Präsidenten für den Geschäftsbereich des Kanzlers keine Probleme habe, auch wenn ich aus Nordrhein-Westfalen stamme, wo die Richtlinienkompetenz des Rektors im Zuständigkeitsbereich des Kanzlers eine weitere, in unseren Kreisen unerbetene Segnung des sogenannten Hochschulzukunftsgesetzes darstellt. Hierarchisches Denken aber ist der Verwaltung immanent und einer muss das Sagen in Konfliktfällen haben! Dass das in einer primär Forschung und Lehre dienenden Organisation der aus dem akademischen Bereich stammende Präsident ist, scheint mir nicht unschlüssig. Womit ich nicht sagen will, dass der etwas unscharfe Begriff der Richtlinienkompetenz nicht auch ein Einfallstor für Grenzüberschreitungen bietet. Wenn ich an dieser Stelle die eingangs genannte Frage nach den Eigenschaften eines guten Präsidenten in diesem Zusammenhang beantworten soll, fällt mir das Wörtchen Respekt ein. Respekt, den ein guter Kanzler sicherlich auch bei aka-

demischen Themen in der Hochschulleitung durch Zurückhaltung walten lässt. Überhaupt scheint mir der gegenseitige Respekt für die Fähigkeiten und Kompetenzen des anderen ein personaler Erfolgsfaktor für Hochschulleitungen zu sein. Die Richtlinienkompetenz des Präsidenten ist wie die Beauftragtenfunktion des Kanzlers für den Haushalt ein Korrektiv, das umso wirksamer ist je weniger von ihm Gebrauch gemacht wird.

Mit Grenzüberschreitung meine ich ausdrücklich nicht, dass ein Universitätspräsident sich nicht auch für die administrativen Aspekte des Hochschulwesens interessieren sollte. Im Gegenteil! Gerade wenn man wie oben geschehen das administrative oder von mir aus bürokratische Gewand von Lehre und Forschung in unserem Rechtssystem vielleicht nicht als schön, aber dennoch notwendig anerkennt, tut man auch als Präsident gut daran, sich ein wenig mit dem diesbezüglichen Handwerkszeug vertraut zu machen. Umgekehrt sollte vom Kanzler erwartet werden können, dass er bestehende Gestaltungsspielräume im Interesse der Universität und ihrer Mitglieder maximal nutzt.

Wenn man die Befragung von Kanzlerinnen und Kanzlern, durchgeführt vom Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung in den Jahren 2008/9 nach dem Selbstverständnis unserer Berufsgruppe auswertet, dann wird man finden, dass die Mehrheit der Kanzler für sich in Anspruch nimmt, derjenige zu sein, „der langfristige Entwicklungen in der Hochschule im Auge behält“, „der für effiziente Prozesse und Abläufe in der Hochschule sorgt“ und „der auf Rechtskonformität der Entscheidungen achtet“ mit absteigender Zustimmung. Wenn man Strategie als Projektion des Wünschbaren vor dem Machbaren begreift, dann erscheint mir für die Entwicklung einer Strategie der Hochschulleitung - und von welcher Hochschulleitung wird dies heute nicht erwartet - mit einem Kanzler sinnvoller als ohne.

Ich komme zum Schluss auf die persönlichen Eigenschaften, die Leitungspersonen mitbringen sollten:

Frau Löschper hat auf einer Tagung mit dem schönen Titel „Mitglieder von Hochschulleitungen zwischen Erfolg und Scheitern“ im April dieses Jahres von „amtsförderlichen“ Persönlichkeitseigenschaften gesprochen und hierzu einen Kanon von kognitiven, sozialen und Selbst-Kompetenzen aus der Literatur und dem DHV-Ranking entlehnt und sich für eine knappe Auswahl der ihrer Ansicht nach wichtigsten entschieden, die ich vollinhaltlich teile, weswegen ich sie hier auch noch einmal zitieren möchte:

- Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflektion
- Fähigkeit zum Perspektivwechsel
- Bescheidenheit / Demut (mir würde da Respekt völlig ausreichen)
- innere Gelassenheit sowie
- Humor und Fähigkeit zur Selbstironie.

Diese Eigenschaften gelten meines Erachtens für Präsidenten, Vizepräsidenten und Kanzler in einer Hochschulleitung gleichermaßen und sind sehr persönlich und nur bedingt entwickelbar. Sie erleichtern die es Individuen, erfolgreich zu-

sammenzuarbeiten. Unter den geschilderten Strukturbedingungen im deutschen Kontext sind gut funktionierende Hochschulleitungen deshalb Ergebnis einer glücklichen Komposition - möglichst aus einer Hand - oder reiner Zufall!



### **Dr. Waltraud Kreutz-Gers**

Kanzlerin der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Seit dem 1. September 2013 ist Dr. Waltraud Kreutz-Gers Kanzlerin der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Sie hat Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Bochum und Oldenburg sowie Verwaltungswissenschaften und Öffentliches Recht an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer und an der Fernuniversität Hagen studiert. Von 1991 bis 2013 war Dr. Kreutz-Gers im Wissenschaftsministerium des Landes Nordrhein-Westfalen in unterschiedlichen Aufgabenbereichen tätig – von der Hochschulmedizin über die Hochschulplanung bis hin zur Hochschulfinanzierung und Haushaltsangelegenheiten. Als Abteilungsleiterin Hochschulen, Planung und Hochschulmedizin verantwortete die Ministerialdirigentin zuletzt die Rechtsaufsicht über alle nordrhein-westfälischen Hochschulen einschließlich Planung, Steuerung und Controlling sowie die Gleichstellung. Von 2000 bis 2001 leitete sie darüber hinaus den Arbeitsstab des nordrhein-westfälischen Expertenrates, der von der Landesregierung mit der Evaluation aller nordrhein-westfälischen Universitäten und Fachhochschulen betraut wurde. Dr. Kreutz-Gers war u. a. Mitglied der Senatskommission der Helmholtz-Gemeinschaft sowie der Leibniz-Gemeinschaft, des Gesundheitsforschungsrats der Bundesregierung, des Ausschusses Lehre und des Medizinausschusses des Wissenschaftsrats und des Hochschulausschusses der Kultusministerkonferenz. Sie ist aktuell Mitglied des Senates der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz e. V.

## „Wissenschaftsadäquat verwalten und gestalten - wann das Kanzlermodell funktioniert“

**Prof. Dr. Jan-Hendrik Olbertz, ehem. Präsident der Humboldt-Universität zu Berlin**

Das Stichwort „Autonomie“ ist ein Dauerthema der deutschen Hochschulreformdebatte. Im Kern erwächst „Hochschulautonomie“ aus einem Freiheitsanspruch, der in der Wissenschaft selbst begründet liegt und seit der Mitte des 19. Jahrhunderts (Vormärz) auch verfassungsrechtlich anerkannt ist. Ein Schlüsselbegriff, der letztlich jeder Idee von Hochschulautonomie zu Grunde liegt, ist die „Akademische Freiheit“.

Nach ihrer *inneren* Seite betrachtet berührt „akademische Freiheit“ im Kern eine bereits durch das Wesen wissenschaftlichen Erkennens selbst bestimmte Prämisse: Im Mittelpunkt des Erkenntnisprozesses steht – wenngleich vielfach bedingt im weiten Sinne durch die Gesellschaft, im engeren durch die Mechanismen der Wissensproduktion selbst – immer der einzelne Mensch. Es unterliegt *seiner* Entscheidung, auf welchen Gegenstand er wissenschaftliches Interesse richtet und wie er dabei vorgeht, auf welche Weise bzw. nach welchen Maßstäben Erkenntniswege und -resultate bewertet und genutzt werden. Barrieren sind aus der Wissenschaft selbst nur insoweit zu erwarten, als ein faktisches Wissensdefizit Erkenntnis behindern oder verfälschen kann; ihrem Wesen nach aber ist das Streben nach Wissen „frei“.

In Bezug auf ihre *äußere* Seite haben akademische Freiheit und Hochschulautonomie mit Verordnungen, Regelungen und Institutionen im Universitätskontext zu tun, die – häufig recht unterschiedlich motiviert – dazu dienen sollen, die innere Freiheit der wissenschaftlichen Arbeit zu sichern, zu befördern, aber auch eine gewisse Kontrolle darüber auszuüben.

In diesem äußeren Sinn gründet sich die Hochschulautonomie historisch auf die *libertas academica*. Diese von der scholastischen Universität herrührenden korporativen Rechte, die schon im Mittelalter von der jeweiligen Kirchen- oder Staatsgewalt den Universitäten eingeräumt wurden, regelten die Ansprüche der höchsten Schulen auf selbstständige Handlungsspielräume in Stiftungsurkunden (Privilegien) oder Statuten. Älteste und stabilste Bestandteile der akademischen Freiheit in diesem Verständnis sind die „*akademische Gerichtsbarkeit*“, die anfangs so genannte „*Burschenfreiheit*“, d.h. das Recht der Studenten, ihr akademisches Leben nach eigenem Ermessen zu regeln (die Universität, Lehrer und Studienfächer nach Belieben zu wechseln, sich in Vereinen zusammenzuschließen usw.), und schließlich, später hinzukommend, die „*Lehr- und Lernfreiheit*“.

Die Universitätsgerichtsbarkeit als "Kern der akademischen Freiheit" (Horn 1905, S. 1) hielt sich von allen Korporationsrechten der alten Universität am längsten. Die schon mit dem frühen 17. Jh. einhergehende allmähliche "Verstaatlichung" der Hohen Schulen, die dann als „Landeskinder“ direkt den Interessen der jewei-

ligen Feudalgewalt untergeordnet und zunehmend auch verwaltungsmäßig entsprechend unterstellt waren (vgl. Kluge 1958, S. 20ff.), bewirkte aber schrittweise eine Reduzierung der eigenen Gerichtsbarkeit auf die Regelung von studentischen Disziplinarvergehen. Erst mit der Berliner Universitätsgründung ist sie endgültig abgeschafft worden.

Mitte des 19. Jahrhunderts wurde die Wissenschaftsfreiheit auch zu einer staatsgrundrechtlichen Norm, als sie 1848 in der Paulskirchenverfassung Verankerung fand. Deren Paragraf 152 nahm den bürgerlich-liberalen Grundsatzes des Vormärz "Die Wissenschaft und ihre Lehre ist frei" auf.

Heute wird die Forschungsfreiheit im Art.5 Absatz 3 des Grundgesetzes (und damit sogar unter den Grundrechten) aufgeführt. Seit seinem Inkrafttreten 1949 lautet die Formulierung „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei“.

In unserem Zusammenhang ist nun folgendes interessant: Neben ihrer Funktion als sogenanntes „Abwehrrecht“ der Person verbindet sich die Wissenschaftsfreiheit als wertentscheidende Grundsatznorm zugleich mit der Verpflichtung des Staates, öffentliche Hochschulen zu unterhalten, um damit die Teilhabe an freier Wissenschaft zu gewährleisten. Das ist der Hauptbeweggrund für die „Staatlichkeit“ der Hochschulen, ihre ganz überwiegend öffentlich-rechtliche Verfasstheit bzw. Trägerschaft und auch für ihre steuerbasierte Finanzierung.

Die Blüte dieser Entwicklung – und damit eines neuen Verhältnisses von Hochschule und Staat – datiert auf den Beginn des 19. Jahrhunderts in Preußen, genauer gesagt in Berlin.

### **Wilhelm von Humboldt und die „Hochschulautonomie“**

Mit der Gründung der Berliner Universität im Jahre 1810 entstand auf der Grundlage eines Planes Wilhelm von Humboldts (1767-1835) einen neuer Universitätstyp, der Forschung und Lehre vereinte und organisatorisch auf die innere Einheit der Wissenschaften setzte (vgl. Humboldt 1810). Stützpfeiler der Humboldtschen Universitätsidee waren der Forschungsimperativ, die Einheit von Forschung und Lehre, die Stärkung von Philosophie, Geschichte und Sprachen, aber auch der Aufbau eigenständiger mathematisch-naturwissenschaftlicher Fakultäten und Institute und schließlich die moderne Universitätsverwaltung („Kameralistik“).

Entscheidend ist für Humboldt und seine Zeitgenossen die Idee zweckfreier Wissenschaft gewesen, die um ihrer selbst willen und um der „Geistes- und Charakterbildung“ willen zu betreiben war. Aus diesem Anspruch leiteten sie den inneren Freiheitsanspruch und das Autonomiepostulat der Universität als Institution her.

Eingehend haben sich Humboldt wie auch Friedrich Daniel Schleiermacher (1768-1834) dabei mit der *Rolle des Staates* auseinandergesetzt, Humboldt schon 1792, lange bevor er – übrigens weniger als ein Jahr lang (!) – das Amt des preußischen Kultusministers (1809) innehatte. Vor allem geschah das in seiner posthum erschienenen Schrift „Ideen zu einem Versuch, die Grenzen der

Wirksamkeit des Staates zu bestimmen“ (Humboldt 1852). Der Staat, heißt es dort, sei vor allem dazu da, die „Entwicklung der Kräfte der einzelnen Bürger in ihrer Individualität“ zu ermöglichen und dürfe also „nie etwas anderes zu einem Gegenstand seiner Wirksamkeit machen ..., als das, was sie allein nicht selbst sich zu verschaffen vermögen“ (ebd. S. 170). Sicherheit müsse er bieten, darüber hinaus aber nur im Sinne der freien Entfaltung des einzelnen tätig werden. Entsprechend schien Humboldt die öffentliche Erziehung „daher ganz außerhalb der Schranken zu liegen, in welchen der Staat seine Wirksamkeit halten muß“ (ebd. S. 58).

Dabei stand gerade Wilhelm von Humboldt dem vernunftgeleiteten Gebrauch akademischer Freiheit an der Universität durchaus mit Skepsis gegenüber. Denn mit Blick auf den Staat drohte der Autonomie der Universität „nicht bloss Gefahr von ihm, sondern auch von den Anstalten selbst, die, wie sie beginnen, einen gewissen Geist annehmen und gern das Aufkommen eines anderen ersticken“ (Humboldt 1810/1964, S. 259). In einem Brief vom 22.5.1809 an seine Frau Caroline wird er noch deutlicher: Es handele sich bei den „fachgelehrten Professoren“ um „die unbändigste und am schwersten zu befriedigende Menschenklasse – mit ihren sich ewig durchkreuzenden Interessen, ihrer Eifersucht, ihrem Neid, ihrer Lust zu regieren, ihren einseitigen Ansichten, wo jeder meint, daß nur sein Fach Unterstützung und Beförderung verdiene“ (Humboldt 1909, S. 399).

Die Frage, die sich hinter solchen Beschreibungen verbirgt, ist noch immer aktuell: Wie viel Autonomie braucht und verkraftet eine Universität als Versammlung höchst vielfältiger Persönlichkeiten, Themen, Ziele, Interessen? Wie viel staatliche Aufsicht verträgt und verlangt sie? Die preußische Tradition der „Bildungsaufsicht“, als fürsorgliche Haltung des Staates, bot Obhut *und* Handlungsspielräume, überließ die Universitäten aber keineswegs sich selbst. Seine Nachklänge fand dieses Staatsverständnis in Bezug auf die Universität in gewissen Grenzen sogar noch im Wilhelminischen Kaiserreich, wo mit der Forschungsförderung (Harnack-Prinzip) noch bis ins frühe 20. Jh. hinein der Weltruf der deutschen Wissenschaft begründet wurde. Doch nach dem Zusammenbruch der Weimarer Republik und dem Entstehen der Nazi-Diktatur folgte ein beispielloser Niedergang. Plötzlich zog die historisch gewachsene „Staatlichkeit“ der Universität sie fast vollständig in den Strudel eines politischen Verständnisses von Wissenschaft und Forschung, das sich von Freiheit und Autonomie weiter entfernt hatte denn je.

### **Nachkriegsentwicklung**

Weniger blutig, systematisch aber verwandt, verlief die Entwicklung in der DDR – auch die „sozialistische Universität“ war eine reine „Staatsuniversität“ – unmittelbar an die Staatsdoktrin geknüpft und ihr in Gänze verpflichtet (aber auch ausgeliefert).

Das (west-)deutsche Nachkriegsverständnis der Universität ist dann über gut 20 Jahre von der alten – gewiss in Teilen geläuterten – „Ordinarienuniversität“ geprägt worden, ehe die Studentenbewegung von 1968 in Verbindung mit der Bildungsexpansion diesem akademischen Traditionspfad mit Nachdruck den Boden entzog.

Was folgte, war die Gremien- oder Gruppenuniversität, die im Rückblick ihrer eigenen Exponenten, damals Studierende, inzwischen längst in herausgehobenen Positionen stehend, heute teils mit Kopfschütteln, teils mit Selbstironie und Spott bedacht wird (denken wir an den „Campus“ von Dietrich Schwanitz, vgl. 1995). Von Verantwortung entkoppelte Mitbestimmung in Verbindung mit dem Zurückbleiben der notwendigen Professionalisierung von Verwaltungs- und Steuerungsprozessen gehört seitdem durchaus zu den kritischen Symptomen der sich selbst verwaltenden Universität.

### **Hochschulautonomie heute**

Die Hochschulen genießen heute einen hohen Grad an Autonomie; dem Staat ist die Aufgabe geblieben, diese Autonomie zu garantieren, Ressourcen bereitzustellen, für Zugangsoffenheit und die Anerkennung von akademischen Abschlüssen zu sorgen.

Zwei Tendenzen sind hierbei allerdings in den letzten Jahrzehnten zu beobachten. Zum einen gibt es im Rahmen der „akademischen Selbstverwaltung“ eine Expansion an universitären Gremien, Kommissionen und Arbeitsgruppen, die nicht selten überwiegend Selbstthematik betreiben oder als Plattform zur Austragung höchst unterschiedlicher individueller oder gruppenbezogener Interessen dienen. Die Ergebnisse laufen dann auf Entscheidungsverzicht oder -vertagung hinaus. Zum anderen schwindet auch die Legitimation des Staates (und zwar in dem Maße, in dem er sich aus der öffentlichen Alimentierung der Hochschulen zurückzieht), nennenswerte Erwartungen an sie zu richten oder gar Vorgaben für ihre Arbeit zu machen. Hinter diesem Umstand lauert das Risiko, dass sich die Selbstverwaltung von ihrem ursprünglichen Sinn, Wissenschaft adäquat (also erkenntnisgeleitet, partizipativ und transparent) zu organisieren, entfernt und stattdessen zur Bühne von Schaukämpfen und destruktivem Aktivismus wird.

In solchen Fällen gerät in Vergessenheit, dass Hochschulautonomie nicht nur „gewährt“ wird, sondern dass die Universität selbst aufgerufen ist, sie zu wahren und eine unterschiedliche Interessen respektierende, zugleich aber vernunftgeleitete Selbstverwaltung zu praktizieren.

Im Mai 2011 hat die Hochschulrektorenkonferenz eine Entschließung zur Hochschulautonomie verabschiedet, die an den Staat adressiert war (vgl. Hochschulrektorenkonferenz 2011). Derselbe Appell sollte sich aber auch nach innen richten. Das heißt, die Spielräume der Autonomie sind verantwortlich zu nutzen, indem demokratische Mitbestimmung und professionelle Steuerung miteinander verbunden werden.

Professionalisierung in der Hochschulverwaltung ist gefragt, sowohl in Bezug auf das Vorhandensein entsprechender Kompetenzen und Erfahrungen also auch in Bezug auf die Prozesssteuerung, die Führung von Teams sowie adäquate Strukturen.

Denn die Aufgaben einer Universität sind heute sehr komplex geworden. Ihre Verflechtungen mit der Gesellschaft, namentlich mit der Politik, dem Recht, der Wirtschaft und der Kultur, sind so umfassend und vielfältig, dass höchst unterschiedliche, aber mannigfach miteinander verwobene Prozesse zu überblicken und komplizierte, weitgehend auch verrechtlichte, Prozesse zu führen sind. Angesichts der staatlichen Trägerschaft (und Finanzierung) der Hochschulen wächst zudem die Rechenschaftspflicht nicht nur nach innen, sondern auch nach außen, nämlich gegenüber der Politik (i. d. Regel den Landesparlamenten) und der Öffentlichkeit (Steuerzahler), zum Beispiel, was den sinnvollen und nachhaltigen Einsatz von Ressourcen anbelangt.

Außerdem sind Hochschulen und Universitäten mitten in der Gesellschaft angesiedelte, moderne soziale Organisationen, die hohe Ansprüche u. a. an die Chancengleichheit verkörpern. Das gilt für soziale Gerechtigkeit beim Hochschulzugang ebenso wie für die Geschlechtergleichstellung, den Umgang mit Heterogenität, einen umweltschonenden Ressourceneinsatz, für Internationalität und Weltoffenheit. Denn die Mitglieder der Universität selbst sind die wertvollste Ressource der Institution – im Übrigen eine nachwachsende – , und ihre Vielfalt ist der Reichtum der Gesellschaft.

Ausgangspunkte für eine dennoch primär „wissenschaftsgeleitete“ Ausgestaltung der Entscheidungsmechanismen und Steuerungsprozesse einer Universität sind zunächst die Charakteristika wissenschaftlichen Arbeitens selbst. „Wissenschaft“ (als Ziel und Gegenstand einer spezifischen Tätigkeit wie als eigene „Kultur“) trägt solche Merkmale wie:

- nicht planbar, aber hochdynamisch,
- keine standardisierten Abläufe,
- unabhängig und in grundgesetzlich geschützter Freiheit verlaufend (nur der Wahrheit verpflichtet, trotzdem in vielfache Sachzwänge eingebunden),
- mitunter riskant,
- weitgehend hierarchieresistent,
- Vertrauen (in ihren guten Sinn) voraussetzend, auch dann, wenn sie die Beweise oft länger schuldig bleibt,
- Langfristigkeit von Renditen aus Investitionen in die Wissenschaft,
- Wissenschaft kann auch „umsonst“ bzw. vergeblich sein (d. h. auch Irrtümer müssen finanziert werden),
- unterschiedliche Arbeitsmodi (vom „einsamen Denker“ bis zum hocheffizienten Team),
- Unerlässlichkeit von Freiräumen (kontemplative Arrangement für ungestörtes Arbeiten),
- hohe Bandbreite des Ressourcenbedarfs (vom Bleistift bis zum Großlabor).

Auch die personellen Voraussetzungen (also die berufstypischen Eigenarten derjenigen, die Wissenschaft „betreiben“), sind zu berücksichtigen, zumal sie sich in vielen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern habituell verfestigen. Die in

diesem Bereich Tätigen lassen sich nicht umstandslos lenken oder „verwalten“, sondern

- pflegen divergierende Kommunikations- und Kooperationsstile,
- haben unterschiedliche traditionelle Selbst- und Fremdbilder,
- verhalten sich oft dominant (gelegentlich auch narzisstisch) und eigensinnig
- sind kreativ und unorthodox,
- gelten als anspruchsvoll und ungeduldig,
- agieren skeptisch und tendenziell strukturkonservativ,
- sind unabhängig und stolz (hohe Individualität, keine Weisungsbindung),
- erwecken auch gelegentlich den Eindruck von „Weltabgewandtheit“.

Diese Besonderheiten, in ihrer ganzen Vielfalt zugleich Quelle von Kreativität in der Wissenschaft, rechtfertigen und verlangen nicht nur ein Höchstmaß an institutioneller Autonomie. Sie begründen auch ein besonderes Verhältnis zwischen Wissenschaft und Politik bzw. zwischen Hochschule und Staat. Aber sie bedürfen auch der Legitimation durch Leistung, Effizienz und Wirtschaftlichkeit, und sie beanspruchen Schutz und Förderung, auch durch die eigene (Selbst-) Verwaltung.

Vor allem aber verlangen sie *wissenschaftsadäquate* Strukturen, Organisationsformen und Steuerungsmodi „vor Ort“ an der Universität.

### **Wissenschaftsadäquate Steuerung**

„*Wissenschaftsadäquate Steuerung*“ ist eine Bestimmung, die auf den Heidelberger Verwaltungsjuristen Eberhard Schmidt-Aßmann (vgl. 1993) zurückgeht. Sie bedeutet, in freier Übersetzung, dass möglichst viele Merkmale originärer wissenschaftlicher Arbeit auch in die administrative Gestaltung ihrer Rahmenbedingungen Eingang finden: Rationalität und Wahrheitsbindung, Verantwortung und Selbstdisziplin, systematischer Anspruch und professionelle Methodik, Transparenz und Kooperation – um nur diese Beispiele zu nennen. Dazu gehören auch ganz praktische Dinge: Informationen und Daten müssen verlässlich erhoben, abgeglichen, dokumentiert und verfügbar gemacht werden, ein permanentes Haushaltscontrolling und Risikomanagement müssen die nötige Absicherung bieten, und mit einem durchdachten Personalentwicklungskonzept ist an die Stärken aller Beschäftigten anzuknüpfen, was einschließt, ihnen interessante Entwicklungsperspektiven zu bieten. Für all das bedarf es qualifizierten Personals (auch Führungspersonals); diese Aufgaben „nebenbei“ von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern erledigen zu lassen, hieße ihre kreativen Kräfte absorbieren und von der Wissenschaft weggleiten. Hier sollte sich die moderne Universität zu einer intelligenten Arbeitsteilung bekennen.

Ein weiterer – politisch gewollter – Umstand, der für die heutige „Ausbalancierung“ von Autonomie und Aufsicht von Bedeutung ist, ergibt sich aus den hohen Studierendenzahlen und damit auch der enorm gewachsenen Heterogenität der Studierendenschaft. So sehr das heutige Maß an Bildungsbeteiligung in Deutschland zu begrüßen ist, so problematisch ist indes, dass immer mehr Studierende in der Uni-

versität gar keinen Ort der Wissenschaft mehr sehen oder suchen, sondern eine gesellschaftliche Plattform, auf der sie allgemeine Probleme diskutieren bzw. divergierende Interessen austragen können. Ein Symptom besteht z. B. darin, dass an den staatlichen Hochschulen ein kräftezehrender Totalitarismus falsch verstandener „political correctness“ um sich greift (mit Kommissionen, Beauftragten und Arbeitsgruppen, die vielfältige außerwissenschaftliche Anliegen verfolgen, aber die Wissenschaft nennenswerte Ressourcen kosten).

Nicht zu vergessen unter den Risiken für die Autonomie schließlich ist die angespannte Finanzsituation der öffentlichen Hochschulen. Es gibt auch subtile Anfechtungen der Freiheit, wenn zum Beispiel Forschungsprojekte nicht primär aus Erkenntnisinteresse oder originärer Neugier in Angriff genommen werden, sondern um ein Höchstmaß an Konformität mit einem gerade greifbaren Förderformat herzustellen. Die bescheidene Grundfinanzierung zwingt jedoch viele Forscherinnen und Forscher dazu, in Größenordnungen Drittmittel einzuwerben, und die Rektorate oder Präsidenten sind schon zur Sicherung der Grundaufgaben der Universität auf die Overhead-Mittel angewiesen.

### **Good Governance**

Aus allen diesen hier kurz dargestellten Gründen findet seit der Jahrtausendwende eine z. T. kontroverse Debatte über das Spannungsverhältnis von akademischer Selbstverwaltung und professioneller Administration statt. Im Zuge dessen fand der ursprünglich als moderner Ansatz der Unternehmensführung konzipierte Begriff „*Governance*“ (oder auch „*Good Governance*“) Eingang in die Universität. Gewiss kann man die Prämissen der Governance eines Unternehmens nicht umstandslos auf die Wissenschaft bzw. auf Universitäten übertragen. Sie sind keine Unternehmen – die Renditen, die sie erwirtschaften, sind langfristig angelegt und von hoher kultureller Wirkkraft. Gleichwohl gibt es zwischen den Ansprüchen beider durchaus Überschneidungen. Das gilt vor allem dort, wo an einer Universität Autonomie und Verantwortung tatsächlich eine Einheit bilden, also aufgeklärte Mitbestimmung herrscht und zugleich professionelle Steuerung zugelassen wird.

„*Good Governance*“ steht in der Universität für ein *Arrangement der Ermöglichung*, in dem Wissenschaft und Bildung bestmöglich gedeihen. Als Prinzip und Qualitätsanspruch einer Universitätsverwaltung (an deren Spitze ein Kanzler oder eine Kanzlerin steht) sollte sie folgende Funktionen erfüllen:

- Servicefunktion: Ermöglichung und Unterstützung konzentrierter wissenschaftlicher Arbeit in Forschung und Lehre („*culture of enablement*“);
- Entwicklung übergreifender Standards für die Prozesssteuerung in der zentralen Verwaltung, Koordination von Entscheidungen der Prorektoren- bzw. Vizepräsidentenressorts;
- Abstimmung, Koordination und Organisation der Zusammenarbeit von zentraler und dezentraler Verwaltungsebene (Fakultäten/Institute/Gremien); enge Zusammenarbeit mit den zentralen Fachabteilungen/Dezernaten und Verwaltungsleitungen der Fakultäten.

### Was heißt „Zentrale Universitätsverwaltung“ (Kanzlermodell)?

Auch innerhalb eines Präsidiums oder Rektorats geht es um eine wissenschafts-adäquate Arbeitsteilung. Wichtig ist dabei vor allem, dass akademische und administrative Entscheidungen bzw. Prozesse ineinander greifen, also wissenschaftsgeleitet koordiniert werden.

Das setzt als erstes voraus, dass der Kanzler bzw. die Kanzlerin keine abgekoppelte (oder gar vom zuständigen Ministerium installierte) Instanz innerhalb der Universität ist, sondern Mitglied eines Kollegialorgans, das die Universität leitet. Er bzw. sie ist dann an die Beschlüsse des Präsidiums bzw. Rektorats wie jedes seiner Mitglieder gebunden und der Richtlinienkompetenz des Rektors bzw. der Rektorin (oder des Präsidenten bzw. der Präsidentin) unterworfen. Im dennoch weitgehend selbständigen Kanzlerbereich, also der zentralen Verwaltung der Universität, werden in einer Hand Ressourcen bewirtschaftet, Prozesse gesteuert, Informationen gesichert und übergreifende Entwicklungsprojekte initiiert.

Das Berliner Hochschulgesetz fasst die Aufgaben des Kanzlers bzw. der Kanzlerin kurz und präzise zusammen, indem es drei Aufgaben nennt:

1. Unterstützung des Präsidenten,
2. laufende Verwaltung innerhalb der vom Präsidenten gesetzten Richtlinien,
3. Beauftragter für den Haushalt.

Im Folgenden sind ein paar Hauptaufgaben kurz dargestellt, vor allem, um kenntlich zu machen, dass hier professionelles Knowhow und entsprechende Erfahrungen unerlässlich sind. Akademisches Personal, etwa gewählte (also nicht auf Grund ihrer beruflichen Qualifikation dazu bestimmte) Professorinnen und Professoren damit zu betrauen, stößt dort, wo es geschieht, schnell an Grenzen:

Haushalt:

- Sicherstellung von Planbarkeit und Verlässlichkeit in den Haushaltsplanungen und -vollzügen auf zentraler wie dezentraler Ebene;
- Aufstellung einer plausiblen und transparenten Haushaltssystematik (Gewinn- und Verlustrechnung, Kosten- und Trennungsrechnung), Sicherung eines jederzeit schnellen und sicheren Überblicks über den Haushalt und seine Einnahmen-Ausgaben-Dynamik;
- EU-rechtskonforme Veranschlagung und Verausgabung von Drittmitteln (einschließlich Overhead);
- Implementierung eines verlässlichen Controllings und Risikomanagements (Frühwarnsystems), Innenrevision;
- Erstellung regelmäßiger Statusreports (Monats- und Quartalsberichte) zum Haushalt für das Rektorat/Präsidium.

Auch bzgl. der Personalentwicklung einer großen Organisation wie einer Universität stehen vor dem Kanzlerbereich vielfältige Aufgaben:

- Ausübung der Dienstvorgesetzteneigenschaft über alle Beschäftigten der Universität mit Ausnahme der Professorinnen und Professoren;
- Personalverwaltung, Personalführung und Personalentwicklung (Karrieremöglichkeiten, Fort- und Weiterbildung, „Staff Mobility“ und „Job-Rotation“, mo-

derne Arbeitszeitmodelle, Gleichstellung, Familienfreundlichkeit, Motivation und Wertschätzung der Beschäftigten).

Vor allem in Bezug auf diesen Punkt sollten die Universitäten weitere *Karrierewege neben der Professur* eröffnen, vor allem solche, die auf die professionelle Steuerung und Koordination der Rahmenbedingungen exzellenter Forschung und Lehre zielen. Das akademische Berufsbild des Wissenschaftsmanagers bzw. der Wissenschaftsmanagerin steckt – als eigener Qualifizierungs- und Profilierungspfad – noch in den Kinderschuhen, auch wenn es inzwischen eine Reihe von entsprechenden Studiengängen (speziell im Bereich der Weiterbildung) gibt.

Ressourcen- und Investitionsplanung:

- Planung und Steuerung des Hochschulbaugeschehens (z. T. in Bauherreneigenschaft),
- Investitionsplanung (z. B. Geräte),
- Ressourcenmanagement (Energie und Umwelt, effektive Nutzung der räumlichen Kapazitäten, Nachhaltigkeitskonzepte, Anreizsysteme).

Rechtliche Vertretung und Beratung

- rechtliche Vertretung der Universität, Ihrer Organe und Gliederungen,
- Rechtsberatung.

Weitere Aufgaben je nach Grundordnung betreffen z. B.:

- Bibliotheken,
- Digitalisierung, Rechenzentrum, Medien und Kommunikation,
- Internationaler Service.

Daraus ergibt sich, dass die Aufgaben eines Hochschulkanzlers/einer Hochschulkanzlerin sehr vielfältig und als Karriereziel außerordentlich reizvoll sind. Welche Merkmale machen dieses Berufsbild so attraktiv?

- die Möglichkeit, die Verwaltung einer großen Organisation als Ganzes zu formen, auf gemeinsame Ziele hin zu orientieren, Forschung und Lehre zu unterstützen, integrierend auf die Mitgliedergruppen und Verwaltungssektoren der Universität einzuwirken, ihre Zusammenarbeit durch Standardisierung und Harmonisierung der Abläufe zu befördern,
- in einem Leitungsteam eine herausragende Position einzunehmen, übergreifende Verantwortung zu übernehmen und zu kooperieren,
- als Mitglied eines Kollegialorgans der Universität (Rektorat bzw. Präsidium) wissenschaftsnah selbständige Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume zu nutzen
- in dieser herausgehobenen Position öffentlich wahrgenommen und mit Tatkraft und Reformgeist assoziiert zu werden,
- die Möglichkeit, sich mit eigenen Ideen in die Verwaltungsnetzwerke der deutschen Hochschulen einzubringen und vom dort stattfindenden Wissens- und Erfahrungstransfer zu profitieren.

### **Fazit: Professionalität und Mitbestimmung**

Die Art und Weise, wie eine Hochschule ihre Autonomie ausübt, bestimmt über den Freiheitsgrad ihrer Mitglieder. Freiheit ist von Verantwortung nicht zu trennen.

Gremienbeschlüsse verschleiern diesen Umstand gelegentlich, indem sie die individuelle Zurechnung von Entscheidungen unsichtbar machen. Verantwortung aber „erlischt“, wenn sie kein Antlitz hat. Der Grundsatz „Alle entscheiden, aber nur wenige tragen die Verantwortung“ bringt eine Universität in die Schieflage. Aufgeklärte Mitbestimmung wird zudem nicht nur durch Mandate legitimiert, sondern auch durch Sachkunde, Leistung und Engagement.

Im Schnittpunkt von Mitbestimmung und professioneller (Selbst-)Verwaltung sind folgende Aspekte bedeutsam. Mitbestimmung ist

- ein hoher demokratischer Anspruch,
- Quelle und Impuls für Ideen und Veränderung (indem die kreativen Potenziale aller Mitglieder der Universität gefördert und genutzt werden),
- Interessenausgleich zwischen den Mitgliedergruppen (damit Kultivierung des „gemeinsamen Nenners“),
- Voraussetzung für Partizipation und Transparenz.

Dennoch müssen ein paar Regeln der Mitbestimmung innerhalb einer Universität verbindlich abgesprochen werden. Wer zum Beispiel einer vorgeschlagenen Lösung widerspricht, muss durchdachte Alternativen vorlegen. Bieten die Gremien Gelegenheit, sich dieser Anstrengung zu entziehen, dann stimmt etwas nicht, und es drohen

- eine Entkopplung von Mitbestimmung und Mitverantwortung,
- zunehmende Wissenschaftsferne,
- die Dominanz individueller Interessen gegenüber den Interessen der Organisation,
- ausufernde Macht- und Geltungskämpfe (anstelle sachlicher und ergebnisorientierter Debatten).

Nicht zuletzt aus diesen Gründen braucht Hochschulautonomie einen *externen Referenzpunkt*, also eine Instanz, die ihre adäquate Ausübung kontrolliert, gleichsam mit ihr in eine Verantwortungsgemeinschaft eintritt. Die Gesetzgeber in den Ländern haben diese Aufgabe in den letzten Jahren bewusst nicht mehr an die Ministerien delegiert, und auch nicht an inneruniversitäre Gremien, sondern an externe Kuratorien oder Hochschulräte. Denn breitet sich in einer großen Organisation mit vielfältigen und divergierenden Interessen Lähmung aus, kann ein Ordnungsruf von außen nötig werden. Das setzt die Unabhängigkeit eines solchen Organs voraus, weshalb es in aller Regel aus externen Mitgliedern besteht.

Eine Universität verausgabt und verwaltet zur Erfüllung ihrer gesellschaftlichen Aufgaben öffentliche Mittel in Millionenhöhe. Es sind Steuergelder, die sie zur Rechenschaft verpflichten. Andernfalls wäre Autonomie eine elitäre Konstruktion. So müssen Verwaltung und Organisation des Wissenschafts- bzw. Lehrbetriebs auf der einen Seite demokratisch verfasst sein, also „mitbestimmt“ verlaufen, auf der anderen Seite aber auch professionell geführt, verantwortet und kontrolliert werden.

Verschließen sich die Universität bzw. ihre Gremien dieser Einsicht, wird das zu einer Einbuße an Autonomie führen – denn es wäre die Einladung an den Staat,

eingzugreifen und wieder nennenswerte Teile der Steuerung zu übernehmen. Diese Tendenz ist in neueren Hochschulgesetzen der Länder schon heute erkennbar.

#### Literatur

- Hochschulrektorenkonferenz: Zur Hochschulautonomie. Entschließung der 10. Mitgliederversammlung am 03.05.2011. Bonn 2011
- Horn, E.: Akademische Freiheit. Historisch-kritische Untersuchung und freimütige Betrachtung. Berlin 1905
- Kempen, B.: Grundfragen des institutionellen Hochschulrechts, in: Hochschulrecht - Ein Handbuch für die Praxis, Heidelberg 2004
- Kluge, A.: Die Universitäts-Selbstverwaltung. Ihre Geschichte und gegenwärtige Rechtsform. Frankfurt a. M. 1958
- Humboldt, Wilhelm von: Ueber die innere und äußere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten in Berlin (1810). In: ders.: Werke in fünf Bänden, Bd. IV: Schriften zur Politik und zum Bildungswesen, Stuttgart: J. G. Cotta'sche Buchhandlung 1964, S. 255-266.
- Humboldt, W. v.: Briefe an Caroline. In: A.von Sydow (Hg.), Wilhelm und Caroline von Humboldt, Brief vom 22.5.1809, Berlin 1909, Bd. 3
- Humboldt, W. v.: Wilhelm von Humboldt's gesammelte Werke. Siebenter Band. Verlag von Georg Reimer, Berlin 1852 (Photomechanischer Nachdruck, Walter de Gruyter Berlin, NewYork 1988)
- Schmidt-Assmann, E.: Die Wissenschaftsfreiheit nach Art. 5 Abs. 3 GG als Organisationsgrundrecht, in Festschrift für Werner Thieme zum 70. Geburtstag, Köln n. a. 1993, 697-711
- Schwanz, D.: Der Campus. Roman. Frankfurt am Main 1995



**Prof. Dr. Jan-Hendrik Olbertz**

ehem. Präsident der Humboldt-Universität zu Berlin

Jan-Hendrik Olbertz war von 2010 bis Mai 2016 Präsident der Humboldt-Universität zu Berlin. Hier ist er Professor für Erziehungswissenschaft. Seine Forschungsschwerpunkte sind die allgemeine und historische Bildungsforschung – insbesondere zur Hochschule – die Hochschulpädagogik, Erwachsenenbildung sowie kulturelle Bildung. Jan-Hendrik Olbertz hat ein Lehramtsstudium in den Fächern Deutsch und Musik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg absolviert. Es folgte ein Forschungsstudium der Erziehungswissenschaft, das er 1981 mit der Promotion beendete. 1989 habilitierte sich Olbertz mit der Arbeit „Akademisches Ethos und Hochschulpädagogik – eine Studie zu interdisziplinären theoretischen Grundlagen der moralischen Erziehung an der Hochschule“. 1992 wurde er zum Professor für Erziehungswissenschaft an der Universität Halle-Wittenberg berufen. Von 2002 bis 2016 war er Kultusminister des Bundeslandes Sachsen-Anhalt. Olbertz war stellvertretender Vorsitzender des Vorstandes der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft und Gründungsdirektor des Instituts für Hochschulforschung Wittenberg e.V.. Von 2000 bis 2002 war er Direktor der Franckeschen Stiftungen zu Halle. Seit 2005 ist er Mitglied im Präsidium des Deutschen Evangelischen Kirchentages.

## Podiumsdiskussion

### Keynote: „Wie sieht ein erfolgreiches Tandem an der Spitze einer Universität aus?“<sup>31</sup>

Dr. Josef Lange, Staatssekretär A.D.

#### 1. Aufgaben der Universität

Wofür organisiert und unterhält unsere Gesellschaft Universitäten? Traditionell heißt die Aufgabe der Universität: Wissen bewahren, Wissen erweitern und Wissen weitergeben. Die Veränderungen durch Digitalisierung und Internationalisierung werden beschworen, ohne dass sich die Konsequenzen bereits überall deutlich abzeichnen. Zum Stichwort Internationalisierung nur ein Hinweis: im Bericht 2016 der Expertenkommission Forschung und Innovation<sup>32</sup> ist nachzulesen, dass die Publikationsanteile der chinesischen Wissenschaftler<sup>33</sup> an den weltweiten Publikationen im Web of Science sich in den letzten zehn Jahren mehr als verdoppelt haben. Deutliche Anstiege verzeichnen Südkorea und Indien, während die Anteile der USA, der EU 15 und der EU 28 sowie Deutschlands zurückgegangen sind. Was bedeutet das? In der aktuellen hochschulpolitischen Diskussion in einem der 16 Bundesländer wird auf diesen Hinweis entgegnet, Wettbewerb sei schädlich für die Hochschulen und man müsse sich daraus verabschieden. Das erinnert an die Vorstellung, man müsse Mauern errichten, weil man hinter solchen vor Wind geschützt sei. Ein chinesisches Sprichwort sagt: Wenn der Wind des Wandels weht, kann man entweder Windmühlen oder Mauern bauen – ich plädiere für das Bauen von Windmühlen.

Wenn man unter diesen Perspektiven die Aufgaben der Universität übersetzt in die Sprache des 21. Jahrhunderts, dann sind die Aufgaben der Universität:

- Lehre und Studium
- Forschung und Entwicklung
- Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses
- wissenschaftliche Weiterbildung
- Dienstleistungen für die Gesellschaft.

---

<sup>31</sup> Leicht redigierte Fassung des Vortrags anhand einer Powerpoint-Präsentation. Der Redestil ist beibehalten, Fußnoten sind hinzugefügt.

<sup>32</sup> EFI - Expertenkommission Forschung und Innovation, Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2016, Berlin 2016, S. 123 Abb. C 7 - 1

<sup>33</sup> Selbstverständlich gilt Art. 3 GG. Zur besseren Lesbarkeit wird im Text nur die männliche Form erwähnt, es sind jedoch immer beide Geschlechter gemeint.

Zum letzten Punkt sei erinnert an das Programm Transfer-Audit des Stifterverbands für die deutsche Wissenschaft zur „third mission“ der Hochschulen<sup>34</sup>, das die Hochschulen - Universitäten, Fachhochschulen und künstlerische Hochschulen - bei der Aufgabe unterstützt, ihre Dienstleistungsfunktion gegenüber der Gesellschaft zu definieren, die die staatlichen Hochschulen in Deutschland aus Steuergeldern finanziert.

## 2. Erwartungen an Universitäten

Um die Erwartungen an die Universitäten zu fokussieren:

- An den Hochschulen in Deutschland nimmt inzwischen mehr als die Hälfte des Altersjahrgangs ein Studium auf – an den Universitäten haben sich 2015 57,4 Prozent der Studienanfänger immatrikuliert, d. h. gut ein Viertel eines Altersjahrgangs wird an den Universitäten gebildet und ausgebildet<sup>35</sup>. Damit ist klar, dass die Zeiten, in denen an Universitäten drei, fünf oder zehn Prozent eines Altersjahrgangs und damit fast ausschließlich künftige Führungs- und Funktionseliten studierten, unwiederbringlich Vergangenheit sind. Darauf müssen Universitäten reagieren.
- Universitäten haben die Aufgabe der Entwicklung der Wissenschaft und der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses.
- Universitäten müssen sich bemühen um Internationalisierung und Interkulturalität: Lehrerausbildung ist Aufgabe der Universität. Wenn nicht die künftigen Lehrer in ihrem Studium mit Internationalisierung und fremden Kulturen vertraut werden, wie sollen dann unsere Kinder und Enkel dies lernen?
- Problemdefinition und Problemlösung für die Gesellschaft gehört seit Gründung der Universitäten zu ihren Aufgaben – sie wird heute neu entdeckt.

Diese Aufgaben zu erfüllen erfordert und bedingt Differenzierung entsprechend der Diversität der Studienbewerber und Studierenden – mehr als ein Viertel eines Altersjahrgangs hat andere Erwartungen als Wissenschaft zu betreiben. Mehr als 80 Prozent der Studierenden, auch an Universitäten, erwarten von der Hochschule eine hoch qualifizierte Berufsausbildung mit guten Lebenseinkommensperspektiven und geringem Arbeitslosigkeitsrisiko. Diese Studierenden wollen nicht ihr Leben lang in der Wissenschaft bleiben.

Differenzierung ist auch innerhalb der Wissenschaft erforderlich entsprechend der Differenzierung und Spezialisierung der Wissenschaften im internationalen Wettbewerb. Die Konkurrenz spielt sich nicht überwiegend im einzelnen Bundesland oder in den 16 Bundesländern ab, sondern sie gilt EU- und weltweit. Bereits jetzt zeichnet sich eine Differenzierung der Hochschulen ab, die weit über die traditionelle Differenzierung zwischen Universitäten, Fachhochschulen und

---

<sup>34</sup> [www.stifterverband.org/transfer-audit](http://www.stifterverband.org/transfer-audit)

<sup>35</sup> Statistisches Bundesamt, Studierende an Hochschulen. Wintersemester 2015/16, Wiesbaden 02.09.2016, S. 15

künstlerischen Hochschulen hinausgeht. Der Wissenschaftsrat hat vor einigen Jahren in Empfehlungen von „Hochschulen neuen Typs“ gesprochen. Dazu ist zu raten, die Entwicklungen mit Gelassenheit zu sehen und flexibel zu betreiben - und zwar differenziert nach den jeweiligen Konstellationen und Rahmenbedingungen am Ort oder in einer Region, ohne übermäßige Angst, die bei neuen Entwicklungen kein guter Ratgeber ist.

Neben der Differenzierung der Hochschulen ist eine Differenzierung innerhalb der Hochschulen, besonders innerhalb der Universitäten zu konstatieren. Jedes Mitglied einer Universitätsleitung der elf sogenannten „Exzellenz-Universitäten“ wird wissen, was es heißt, eine Balance zu schaffen und zu halten zwischen denen, die über zwei Perioden in einem Exzellenzcluster und darüber hinaus ggf. noch in einer Graduiertenschule, in Sonderforschungsbereichen, Forschergruppen und Graduiertenkollegs gefördert wurden, und denjenigen, die nicht in vergleichbarem Umfang gefördert wurden und werden. Dort die Balance zu halten und die Universität zusammenzuhalten ist eine der Herausforderungen an jede Hochschulleitung, aber auch an Aufsicht führende Organe einschl. Ministerien.

### **3. Herausforderungen an Universitäten**

Darüber hinaus ergeben sich Herausforderungen an die Universitäten aus dem Wettbewerb um

- Reputation, die sich auch durch Rankings ergibt und von diesen getrieben wird, weil sie in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden,
- Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler,
- wissenschaftlichen Nachwuchs,
- Studierende,
- Administration,
- finanzielle Ressourcen.

Der Wettbewerb um Administratoren zeigt sich exemplarisch an der Diskussion um den Status der Kanzlerinnen und Kanzler: gibt es adäquate Vergütung und Absicherung zeitlich befristeter Kanzler? Auf diesem Feld ist Wissenschaftspolitik Ende der 1990er Jahre auf Veranlassung der Haushaltspolitiker stehen geblieben: die Befristung der Leitungsposition wurde eingeführt, eine mit Risikozuschlag versehene Vergütung wurde nicht eingeführt, eine angemessene Absicherung für die Folgen schmerzhafter Entscheidungen durch Nicht-Wiederwahl nach einer Amtsperiode von sechs oder acht Jahren wurde ebenfalls nicht generell eingeführt. Der Rückfall in die Position eines wissenschaftlichen Mitarbeiters der Eingangsstufe ist nicht adäquat gegenüber dem Amtsinhaber und seiner Familie. So wird verantwortungsvoll wahrgenommene Risikobereitschaft nicht gefördert.

Wettbewerb besteht um Grundausstattung über leistungs- und belastungsorientierte Mittelverteilung mit weitreichenden Konsequenzen. Die Programmpauschalen der DFG mit derzeit 22 Prozent verschärfen diese Wettbewerbssituation und werfen die Frage auf, welche Rolle der DFG bei der Differenzierung der Hochschulen in Deutschland zukommt.

Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen kann nur erreicht und gesichert werden durch Profilbildung mit der Setzung von Prioritäten und Posterioritäten. Prioritäten werden gern gesetzt, vor allem wenn sie durch zusätzliche Mittel finanziert werden können. Wenn Prioritäten bei gleich bleibenden oder schrumpfenden Haushalten gesetzt werden sollen, ist dies nur durch Setzen von Posterioritäten, d. h. Kürzen an anderer Stelle, zu erreichen. Was dies bedeutet, kann exemplarisch an der Vorgabe der damaligen Thüringer Landesregierung in den Jahren 2012/13 abgelesen werden, nach der zur Haushaltskonsolidierung alle Thüringer Hochschulen Stellen abbauen mussten; allein die Friedrich-Schiller-Universität Jena musste innerhalb von zwei Jahren 120 Stellen(äquivalente) abbauen: das war zu kurzfristig, zudem kurzfristig, beschädigte die Wissenschaft und beschädigte das Binnenleben der Universität einschließlich der Kooperation mit den außeruniversitären Forschungseinrichtungen, die zudem durch den Pakt für Forschung und Innovation seit einer Reihe von Jahren einen deutlichen Mittelzuwachs erhalten haben.

Wettbewerbsfähigkeit erfordert Kooperation und strategische Allianzen, nach innen gerichtet die Entwicklung einer corporate identity. Dafür sind Konzepte und strategische Planung für wissenschaftliche Entwicklungen im internationalen wissenschaftlichen Wettbewerb erforderlich.

#### 4. Universität heute

Was heißt Universität heute? Dazu einige Schlagworte:

- Wissenschaft ist die „Erwartung des Unerwarteten“. DFG-Präsident Peter Strohschneider weist immer wieder auf die Notwendigkeit der Offenheit für die Entdeckung des wirklich Neuen hin, auf die Durchbrüche, die nicht die Verlängerung dessen sind, was bereits in der Wissenschaft bekannt ist.
- Die Universität ist kein Selbstzweck, sondern Ort des Ermöglichens von Wissenschaft durch Wissenschaftler. Wissenschaftler sind aber Individualisten wie Künstler.
- Die Universität ist zugleich Ort von Bildung und kritischer Reflexion in der Gesellschaft. Sie nimmt indes einen Teil ihrer Funktion in der und für die Gesellschaft nicht wahr, wenn sie die kritische Reflexion nicht betreibt.
- Die von den Universitäten eingeforderte Autonomie bedeutet Eigenverantwortung und Rechenschaftslegung. Die historisch gewachsene Kollegialität, die immer auch soziale Kontrolle war und ist, darf nicht zur Kumpanei verkommen (Hans-Uwe Erichsen).
- Die Universität ist eine freie und Freiheit gewährende Institution, die mehr ist als die Addition der Fakultäten. Hochschulen können nicht davon ausgehen, dass Minister und Administration in schwierigen Zeiten die Freiheit der Wissenschaft und der Hochschulen gewährleisten. Das Beispiel der USA nach den Anschlägen vom 11. September 2001 belegt dies. Auch die Diskussionen um die Bedeutung des Tierschutzes, die keineswegs gering eingeschätzt werden darf, und über sogenannte Zivilklauseln in manchen Bundesländern zeigen, wie gefährdet die Freiheit der Wissenschaft ist. Deshalb benötigt Wissenschaft starke Institutionen, die in-

tern Freiräume für Wissenschaftler schaffen und sichern und Freiheit gewähren können.

Dies zu schaffen erfordert ein Hochschulmanagement, das in der Routine verlässlich ist, das aber auch strategische Planung im Spannungsfeld von bottom-up und top-down betreibt als Voraussetzung dafür, dass „Unerwartetes“ in der Wissenschaft möglich wird.

## **5. Erwartungen und Anforderungen an Universitätsleitungen**

Was ergibt sich daraus für die Universitätsleitung?

Unabhängig von den Regelungen in den einzelnen Bundesländern lässt sich generalisierend festhalten, was auch alle Organisationsansätze bestätigen: eine Universität bedarf eines Leitungsgremiums als Rektorat oder Präsidium mit in der Regel mindestens zwei hauptberuflichen Mitgliedern, genannt Rektor oder Präsident und Kanzler.

Der Rektor oder Präsident mit Richtlinienkompetenz schlägt haupt- und nebenberufliche Mitglieder vor.

Hauptberufliche Mitglieder werden durch den Hochschulrat und den Senat im Einvernehmen beider Organe gewählt, damit die Frage Fremdbestimmung oder Kumpanei ausgeschlossen wird.

Für die Position des Rektors oder Präsidenten bedarf es angesichts des zunehmenden Wettbewerbs in der Wissenschaft grundsätzlich eines ausgewiesenen Wissenschaftlers, der auch von den Leistungsträgern in der Universität akzeptiert wird und werden muss.

Der Kanzler (in Niedersachsen: hauptberuflicher Vizepräsident) muss ein ausgewiesener Administrator sein, der von der Administration und der Wissenschaft akzeptiert wird.

Die beiden hauptberuflichen Persönlichkeiten benötigen Akzeptanz in der Politik und den Ministerien und in Stadt und Region. Für die Entwicklung einer Universität ist nicht nur die Internationalität, sondern auch die Verankerung in und Verantwortung für Stadt und Region entscheidend. In vielen Städten sind die Universitäten (mit oder ohne Klinikum) größter oder einer der größten Arbeitgeber. Daraus ergeben sich Anforderungen an die Universität und die Präsenz der Universität in Politik und Gesellschaft - und das ist Aufgabe der Leitungspersonlichkeiten. Deshalb benötigen beide - Präsident/Rektor und Kanzler - Offenheit für gesellschaftliche Fragen und Anforderungen.

Insofern umfasst Universitätsmanagement Leitung und Dienstleistung nach Innen im Spannungsfeld zwischen top-down und bottom-up bei Strategieentwicklung. Die Universität ist - so die Soziologen - nicht nur eine Institution, sondern auch oder vor allem eine Expertenorganisation. Jeder Fachwissenschaftler weiß vom Grundsatz her in seinem Fach von der Wissenschaft mehr als die Hochschulleitung und forscht tendenziell an den Grenzen des derzeit Bekannten. Diese Leis-

tungsträger muss die Universitätsleitung mitnehmen und gewinnen, damit sie sich nicht aus der Gesamteinstitution verabschieden.

Zweifellos besteht ein Spannungsverhältnis zwischen institutioneller und individueller Autonomie der und in der Universität. In den letzten Jahrzehnten hat sich - auch durch Verfassungsgerichtsurteile - ein Übergewicht der individuellen Autonomie ergeben. Offenbar haben die Verfassungsgerichte die Universität aus der Perspektive der Juristen, nicht aber der Perspektive der rasanten Entwicklung der anderen Wissenschaften in der Universität gesehen, die andere Leitungs- und Managementkompetenzen erfordern. Diese Diskussion wird weitergeführt werden müssen, will man nicht die experimentellen Wissenschaften mit ihren komplexen Labors aus den Universitäten auslagern.

Vergleichbare Spannungsverhältnisse bestehen auch zwischen zentralen und dezentralen Einrichtungen der Universität. Manche Fakultäten entwickeln ein sehr eigenes Leben, abgelöst von der Gesamteinstitution. Das erinnert an die Situation der Karls-Universität Prag, die Anfang der 1990er Jahre für etwa ein Jahr eine rechtliche Situation hatte, die sie als Verbund autonomer Fakultäten betrachtete, was beinahe zum Zerbrechen dieser Universität geführt hätte.

Selbstverständlich bestehen in der Universität Spannungsfelder zwischen starken und schwachen Einheiten, Fakultäten und zentralen Einrichtungen, auch zwischen unterschiedlichen Persönlichkeiten. Dennoch muss in einer Universität eine Corporate Identity entwickelt werden.

Voraussetzungen für eine funktionierende Universitätsleitung lassen sich schlagwortartig zusammenfassen:

- Rektor / Präsident und Kanzler müssen beide „political animals“ im positiven Sinne sein. Sie müssen möglichst auf der gleichen hochschulpolitischen „Wellenlinie“ liegen und agieren. Das hat nichts mit Parteizugehörigkeit oder Parteipolitik zu tun. Aber eine möglichst einheitliche hochschulpolitische Linie ist unabdingbar. Dies erfordert von beiden ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit.
- Es bedarf des Respekts und des unbedingten gegenseitigen Vertrauens und der gegenseitigen Loyalität zwischen Rektor / Präsident und Kanzler. Vertrauen und Loyalität tragen nur als „Zwei-Bahn-Straße“ und erfordern intensive Kommunikation.
- Dissense und unterschiedliche Auffassungen zwischen den hauptberuflichen Mitgliedern der Universitätsleitung müssen unter vier Augen ausgeglichen und beigelegt werden, damit nach Außen eine gemeinsame Position kommuniziert werden kann.
- Im Rektorat / Präsidium mit haupt- und nebenamtlich tätigen Mitgliedern der Universitätsleitung sind offene Diskussionen mit gegenseitigem Zuhören und streitigem Austausch von Positionen bei zugleich strikter Vertraulichkeit, also gute Kommunikation, Geheimnis des Erfolgs. In letzter Zeit sind an manchen Universitäten diese Regeln nicht eingehalten worden mit der Konsequenz, dass nicht nur das Bild dieser, sondern aller Hochschulen verzerrt wurde und Wissenschaftsverachtung sich in der nicht wissen-

schaftsnahen Öffentlichkeit breit machte. Diesen Tendenzen zur Missachtung von Hochschulen und auch wissenschaftlicher Erkenntnisse sind nicht zu unterschätzen.

- Unerlässlich ist die gemeinsame Umsetzung und argumentative Vertretung von Positionen und Entscheidungen. Nur mit einer angemessenen Kommunikation hat die Universitätsleitung in Spannungsfeld zwischen bottom-up und top-down die Chance, strategisch klug die Entwicklung der Universität voranzutreiben.

## 6. Kommunikation

Dazu schrieb Peter Glotz, erfolgreicher Wissenschaftssenator in Berlin, Parteimanager, Wissenschaftler und Gründungsrektor der Universität Erfurt bereits vor 20 Jahren: „Für das Gebilde ‚Universität‘ ist die Entwicklung eines neuartigen kommunikativen Ethos eine Überlebensfrage. Je größer die Institution, desto notwendiger ein kommunikatives Gewissen, Kommunikationsmanieren, Kommunikationskonventionen, kommunikative Kompetenz. Die deutschen Universitäten werden nur dann Schlüsselinstitutionen unserer Wissensgesellschaft bleiben (oder erneut werden), wenn sie eine neue Kommunikationskultur entwickeln.“<sup>36</sup> Diese Aussagen treffen auch heute noch zu.

## 7. Zu guter Letzt

Insgesamt sind aber zwei exemplarische Aussagen nicht zu vergessen:

„Wer glaubt, das Universitätsmanager Universitäten managen, der glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten“ (Stephan Laske)<sup>37</sup>.

„Ich habe unter allen rechtlichen Bedingungen auch bei schmerzhaften Entscheidungen für die Entwicklung der Universität einstimmige Gremienbeschlüsse erreicht“ (Theodor Berchem).

Insofern gilt auch für die Universitäten und ihre Leitungen: „persons make the difference“.

---

<sup>36</sup> Peter Glotz: Im Kern verrottet? Fünf vor zwölf an Deutschlands Universitäten, Stuttgart 1996, S. 122

<sup>37</sup> Titel eines Vortrags von Professor Dr. Stefan Laske, Universität Innsbruck, bei einer Tagung in der Universität

Hamburg vom 28.-30. September 2001



### **Dr. Josef Lange**

Vorsitzender des Universitätsrats der Friedrich-Schiller-Universität Jena, Vorsitzender des Verwaltungsrats des Pius-Hospitals Oldenburg

Josef Lange ist seit 2004 Vorsitzender des Kuratoriums des Max-Planck-Instituts für Sonnensystemforschung, seit Mai 2013 Vorsitzender des Universitätsrats der Friedrich-Schiller-Universität Jena, seit Juli 2014 Mitglied des Hochschulrats der Universität Leipzig (seit Jan. 2015 stv. Vorsitzender), seit Okt. 2014 Vorsitzender des Verwaltungsrats des Pius-Hospitals Oldenburg. Er studierte Katholische Theologie (Dipl.-Theol.), Geschichte und Politische Wissenschaft (Dr. phil.) in Münster und Regensburg. Nach Tätigkeiten an der Universität Bayreuth (1974 bis 1979) und in den Geschäftsstellen der DFG (1979 bis 1984) und des Wissenschaftsrates (1984 bis 1990) war er von 1990 bis 2000 Generalsekretär der HRK. Von 2000 bis 2001 war er Staatssekretär für Wissenschaft und Forschung in Berlin, 2002 bis 2003 Leiter der Abteilung Ressortkoordinierung in der Thüringer Staatskanzlei, 2003 bis 2013 Staatssekretär im Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur. Von 2006 bis 2013 war er Koordinator der Wissenschaftsstaatssekretäre der unionsregierten Länder in KMK und GWK sowie Ko-Vorsitzender der Amtschefkommission „Qualitätssicherung im Hochschulbereich“ der KMK.

## **Diskussion: „Wie sieht ein erfolgreiches Tandem an der Spitze einer Universität aus?“**

Mit dieser Frage haben sich die Diskutanten bei der Podiumsdiskussion intensiv auseinandergesetzt. Dabei ist deutlich geworden, dass es vor allem auf ein respektvolles Miteinander ankommt, das die jeweiligen Stärken von Kanzler/in und Rektor/in berücksichtigt. Konflikte können und dürfen vorkommen, sollten aber intern geklärt werden. Nach außen hin müssen Rektor/in und Kanzler/in an einem Strang ziehen.

**Moderation: Dr. Wolfgang Heuser, Geschäftsführer DUZ-Verlags- und Medienhaus GmbH**

### **Prof. Dr. Ulrike Gutheil, langjährige Kanzlerin der TU Berlin, Staatssekretärin Wissenschaftsministerium Brandenburg**

Ich habe die Arbeit zwischen Kanzler/in und Präsident/in immer als Teamarbeit verstanden, und ich glaube, dass man sich als Kanzlerin oder Kanzler immer seiner Rolle und Stellung bewusst sein muss. Das erspart viele persönliche Enttäuschungen und Konflikte. Dennoch muss sich auch ein bestehendes Team aus Präsident/in, Vizepräsidenten/in und Kanzler/in klar darüber werden, welche Kompetenzen von den Einzelnen eingebracht werden und wie die Aufgaben zielgerichtet aufgeteilt werden können. Besonderes Augenmerk sollte dabei der Führung geschenkt werden. Das Zusammenarbeiten kann auch mal Konflikte aushalten, solange sie intern bleiben und professionell gelöst werden. Da unterscheiden sich Leitungsstrukturen der Universitäten nicht wesentlich von anderen Organisationen, wo jeder seine Stärken und Schwächen hat.

### **Prof. Dr. Gabriele Löschper, Kriminalpsychologin, Dekanin Universität Hamburg, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften**

Ich darf Ihnen als Kriminologin versichern, dass ich jeden Tag in der Universität neue Eigenschaften ermittele, die förderlich für die Zusammenarbeit an der Spitze einer Universität wären. Visionäre Kraft, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit gehören sicherlich dazu. Doch obwohl ich eine überzeugte Sozialpsychologin bin, glaube ich nicht daran, dass wir mit Hilfe eines Persönlichkeitstest den richtigen Präsidenten, die richtige Kanzlerin finden werden. Ich glaube vielmehr, dass es die Art und Weise ist, wie ein Mensch die Welt betrachtet, die ausschlaggebend ist. Jeder betrachtet eine Situation aus seiner Perspektive und interpretiert sie dementsprechend. Dieser Unterschiede in der Betrachtung der Welt muss man sich bewusst sein, wenn man ein guter Präsident oder Kanzler oder eine gute Vizepräsidentin oder Dekanin sein will. Deswegen glaube ich, dass das Allerwichtigste im Präsidium der Austausch von Sichtweisen ist, die Fähigkeit, eine Perspektive zu wechseln und eine Sachlage beispielsweise mal mit den Augen einer Vizepräsidentin zu sehen, die noch bis gestern Hochschullehrerin und mit-

tendrin im Alltag von Forschung und Lehre war, während der Präsident vielleicht schon seit zwanzig Jahren im Amt ist.

### **Dr. Jens-Peter Gaul, Generalsekretär der Hochschulrektorenkonferenz**

In den nächsten Jahren kommen gewaltige Herausforderungen auf das Duo an der Spitze einer Universität zu: Der Druck der Politik auf die Hochschulen nimmt zu. Die Hochschulpakete, der Pakt für Forschung und Innovation, die Entflechtungsmittel aus dem Hochschulbau der EU-Haushalt, sie alle laufen in den nächsten Jahren aus und die Schuldenbremse wird greifen. Hinzu kommt, dass wir es heute nicht mehr mit einem statischen Hochschulsystem zu tun haben, sondern mit einem System, das sich insgesamt stark bewegt. Da ist einerseits die Frage der Abgrenzung zwischen den Hochschularten, die sich zum Teil von Bundesland zu Bundesland unterscheiden und die eine erhebliche politische Dynamik entfalten können. Andererseits gibt es zahlreiche Veränderungen in den Ämtern des Kanzlers bzw. der Kanzlerin, aber auch in den Ämtern der Präsidenten und Rektoren. Wir haben hier sozusagen ein volatiles und sich stark veränderndes Feld. Wir müssen politische Lösungen für all diese Herausforderungen finden und auch auf der Ebene der Hochschulleitung müssen diese bewältigt werden. Dafür müssen die beiden Persönlichkeiten an der Spitze geeignet sein.

### **Prof. Dr. Dieter Jahn, ehem. Vorsitzender des Universitätsrates der Universität Konstanz**

Für den Universitätsrat der Universität Konstanz ist es essentiell, dass Rektor und Kanzler hervorragend zusammenarbeiten. Wir haben es stets als unsere Aufgabe betrachtet, darauf zu achten, dass das Tandem funktioniert. Der Kanzler der Universität Konstanz hat immer wieder betont, dass zwischen ihm und den Rektor kein Blatt Papier passen würde. Das ist normalerweise ein Alarmsignal. Daher habe ich es als meine Aufgabe angesehen, öfter mal aktiv zu testen, ob ich nicht doch ein Blatt dazwischen bekomme. Das ist nicht der Fall gewesen. Ich war acht Jahre lang Vorsitzender des Universitätsrats der Universität Konstanz und erinnere mich nicht an einen einzigen Fall, wo ich das Gefühl hatte, dass die beiden nicht an einem Strang ziehen. Natürlich haben Rektor und Kanzler mitunter unterschiedliche Meinungen. Mehrfach hat der Rektor auch darauf hingewiesen, dass der Kanzler ein bestimmtes Projekt nicht unterstützen konnte, weil einfach das Geld gefehlt hat. Diese Diskussion muss geführt werden. Wichtig ist aus meiner Sicht, dass der Kanzler in diesem Tandem nicht nur als Bremser auftritt; also nicht nur derjenige ist, der sagt: „Wir haben kein Geld“, oder: „Das ist nicht gesetzeskonform“, sondern auch derjenige ist, der Dinge möglich macht.

**Dr. Josef Lange, Staatssekretär A.D.**

Das Zusammenspiel zwischen Verlässlichkeit, Routine und zugleich Offenheit für die Wissenschaft - was die Administration mit dem Kanzler an der Spitze repräsentieren muss - und der akademischen Leitung, die gegenüber den Akademikern deutlich macht, dass sie auf eine sehr gut funktionierende Verwaltung angewiesen sind, muss möglichst reibungslos funktionieren. Das erfordert auch Leitungskompetenz und Personalführungskompetenz auf der akademischen Seite. Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sind Respekt, unbedingtes gegenseitiges Vertrauen und Loyalität zwischen Rektor/in bzw. Präsident/in und Kanzler/in bzw. Vizepräsident/in. Dissense und unterschiedliche Auffassungen sollten unter vier Augen ausgetragen und auch beigelegt werden. Nach außen hin sollten Positionen und Entscheidungen gemeinsam vertreten werden. Dann wird die Hochschulleitung ein erfolgreiches Tandem.



### **Prof. Dr. Ulrike Gutheil**

Kanzlerin der TU Berlin, Staatssekretärin Wissenschaftsministerium Brandenburg

Prof. Dr. Ulrike Gutheil war seit Oktober 2004 Kanzlerin sowie Chief Information Officer (CIO) der TU Berlin und seit 2010 stellvertretende Bundessprecherin der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands. Am 01.10.2016 verließ sie die TU Berlin und wechselte als Staatssekretärin ins brandenburgische Wissenschaftsministerium. Frau Gutheil hat Rechtswissenschaften an der Universität Bremen und der Arizona State University (USA) studiert. Nach dem Studium wurde sie Richterin auf Probe am Landgericht Bremen und Amtsgericht Bremerhaven und anschließend Fachanwältin für Arbeitsrecht. Von 1989 bis 1991 war sie Sachgebietsleiterin in der Rechtsabteilung und nach dem Abschluss ihrer Promotion Institutsbetreuerin in der Max-Planck-Gesellschaft in München. Von 1999 bis 2004 war Frau Gutheil Kanzlerin der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus. Seit 2011 hat sie eine Honorarprofessur der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus für Allgemeines Verwaltungsrecht, Hochschulrecht, Hochschulmanagement. Darüber hinaus ist Ulrike Gutheil in verschiedenen Institutionen und Gremien tätig: So ist sie unter anderem Mitglied im Senat der Leibniz-Gemeinschaft, Aufsichtsratsvorsitzende und Beiratsmitglied der Femtec GmbH, Verwaltungsratsmitglied im Studentenwerk Berlin und Mitglied des Vorstands des DFN-Vereins (Deutsches Forschungsnetz). 2010 wurde sie mit dem Preis „Frau in Verantwortung“ ausgezeichnet.



**Prof. Dr. Gabriele Löscher**

Dekanin der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg

Prof. Dr. Gabriele Löscher ist seit dem 1. Mai 2010 ( hauptamtliche ) Dekanin der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg. Frau Löscher hat Psychologie an der Universität Münster studiert und 1981 dort auch promoviert. Die Habilitation im Bereich Sozialpsychologie und Kriminologie folgte 1997 an der Universität Bremen. Bis 2003 war sie Vorsitzende der Gesellschaft für Interdisziplinäre Wissenschaftliche Kriminologie ( GIWK ). Seit 2003 ist sie Professorin an der Universität Hamburg. Von 2002 bis 2007 war sie Gleichstellungsbeauftragte und von 2004 bis 2007 Mitglied im Hochschulrat der Universität Hamburg. 2007 übernahm Gabriele Löscher das Amt der Vizepräsidentin für Struktur- und Personalentwicklung des wissenschaftlichen Personals. Nach dem Rücktritt der Präsidentin Monika Auweter-Kurtz leitete sie von Juli 2009 bis April 2010 kommissarisch als „amtierende stellvertretende Präsidentin“ die Universität Hamburg.



**Dr. Jens-Peter Gaul**

Generalsekretär der Hochschulrektorenkonferenz

Dr. Jens-Peter Gaul ist seit Januar 2016 Generalsekretär der Hochschulrektorenkonferenz. Er hat Rechtswissenschaften an der Universität Heidelberg studiert, wo er im Jahr 2000 mit einer Arbeit zur Staatslehre Jean-Jacques Rousseaus promoviert wurde. Von 2001 bis 2007 arbeitete er bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), zunächst als Referent, ab 2004 als Direktor und Leiter des Bereichs „Perspektiven der Forschung“ beim Vorstand der DFG. Von September 2007 bis Dezember 2015 leitete Jens-Peter Gaul die Kooperationsstelle EU der Wissenschaftsorganisationen (KoWi), eine Hilfseinrichtung der Forschung der DFG mit Büros in Bonn und Brüssel.



**Prof. Dr. Dieter Jahn**

ehem. Vorsitzender des Universitätsrats der Universität Konstanz

Prof. Dr. Dieter Jahn war von Juli 2007 bis August 2016 Vorsitzender des Universitätsrats der Universität Konstanz. Von 2000 bis 2012 leitete er das Globale Kompetenzzentrum „Science Relations and Innovation Management“ der BASF-Gruppe. Der Chemiker, der an der Universität Stuttgart studiert und promoviert hat, arbeitet in zahlreichen Gremien, Jurys und Initiativkreisen mit. So war er u. a. Präsident der Gesellschaft Deutscher Chemiker, ist Mitglied des Investorenbeirats des High-Tech-Gründerfonds, der Senatskommission der Helmholtz-Gemeinschaft sowie des Chemistry Advisory Boards der University of Cambridge. In der Vergangenheit war Jahn im Rahmen von Programmen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, des Stifterverbandes und des Wissenschaftsrates aktiv sowie in Beratergruppen und Fachausschüssen auf nationaler und internationaler Ebene tätig.

## Sponsoren

Die Kanzlerjahrestagung 2016 wurde unterstützt von:



Verwaltung macht Zukunft.





## **Impressum**

Herausgeber: Jens Apitz, Kanzler der Universität Konstanz  
Redaktion und Layout: Dr. Anke Hagedorn, Anna Ney  
Fotos/Copyright: Universität Konstanz