

# Aufgaben des Kanzlers im 21. Jahrhundert – Thesen zur Hochschulgovernance

Prof. Dr. Dorothea Jansen  
Universität Speyer und FÖV Speyer

Web: <http://www.uni-speyer.de/jansen>

<http://www.foev-speyer.de/governance>

E-Mail: LS\_jansen@uni-speyer.de

# Führung von Hochschulen I

- Hochschulen können nicht hierarchisch wie Unternehmen geführt werden (vgl. Expertenbürokratie, Mintzberg 1979)
- Weil sie ihre Ziele ohne intrinsisch motiviertes Engagement ihrer Mitglieder (Wissenschaftler und Verwaltung) nicht erreichen können
- Weder gute Forschung noch Lehre kann angeordnet werden (siehe Einschätzung der Dekane, Professoren [Bogumil et al. 2013](#))
- Blue Sky, Handlungsfreiräume, Mitverantwortung sind Voraussetzungen für kreative Forschung, für fruchtbare Kooperation in Forschung und Lehre
- Man kann nicht anordnen im nächsten Jahr drei Nobelpreise zu gewinnen.

# Führung von Hochschulen II

- Veränderte Rahmenbedingungen für Hochschulen
- Intensivierter Wettbewerb um Drittmittel und staatliche Finanzierung (LOM, Zielvereinbarungen), um Studierende, Doktoranden und Nachwuchswissenschaftler und Hochschullehrer
- Verlangen von Hochschulen strategische Planung und effektive und schnelle Entscheidungsprozesse
- Nur mit einer legitimierten und starken Hochschulleitung können Hochschulen sich im Wettbewerb sowie in Verhandlungen mit der Politik als konsistente und zuverlässige Partner/ Akteure präsentieren
- In diesem Sinne ist die optimale Unterstützung der Lehre & Forschung durch gute Arbeitsvorbereitung sinnvoll.

# Konsequenzen neuer Governance und erhöhter Volatilität I

- Den Hochschulen wird in vielen Bereichen mehr Autonomie (z.B. in Berufungsverfahren) vom Staat zugestanden.
- Parallel werden die Leitungsebenen gestärkt und die Senate verlieren an Kompetenzen.
- Hochschulräte übernehmen Kompetenzen der Ministerien
- Managementkonzepte aus der Wirtschaft werden übernommen, müssen aber auf Expertenorganisationen angepasst werden.
- Es gibt einen zunehmenden Wettbewerb um Ressourcen, z.B. Drittmittelwettbewerb, leistungsorientierte Mittelverteilung

# Neue Aufgaben im Hochschulmanagement

- Neben alte Aufgaben von Kanzlern, Rektoren wie Personalverwaltung, Haushaltsverwaltung, Management der Liegenschaften, Studierendensekretariat und Aufstellung der Lehrpläne treten weitere Aufgaben .
- Fördergeldern unterschiedlicher Herkunft (Stiftungen, EU-Programme, Industrie). Jede Disziplin ist dabei anders in Forschungszielen- und -strategien sowie in den relevanten Methoden.
- Forschungsvizerektoren sind daher in Deutschland zur Entlastung üblich und Wissens- und Technologie-transfer-einrichtungen.
- Ebenso sind Evaluationsverfahren inzwischen Standard im Wissenschaftssystem.
- Sie erfordern ein etabliertes Qualitätsmanagement von wissenschaftsaffinen Profis, die mit den disziplinären Unterschieden umgehen können. Keine Hochschulleitung kann auch überblicken, welche sinnvolle Profilierungsstrategie sie verfolgen sollte ohne die Fakultäten und Wissenschaftler einzubeziehen.

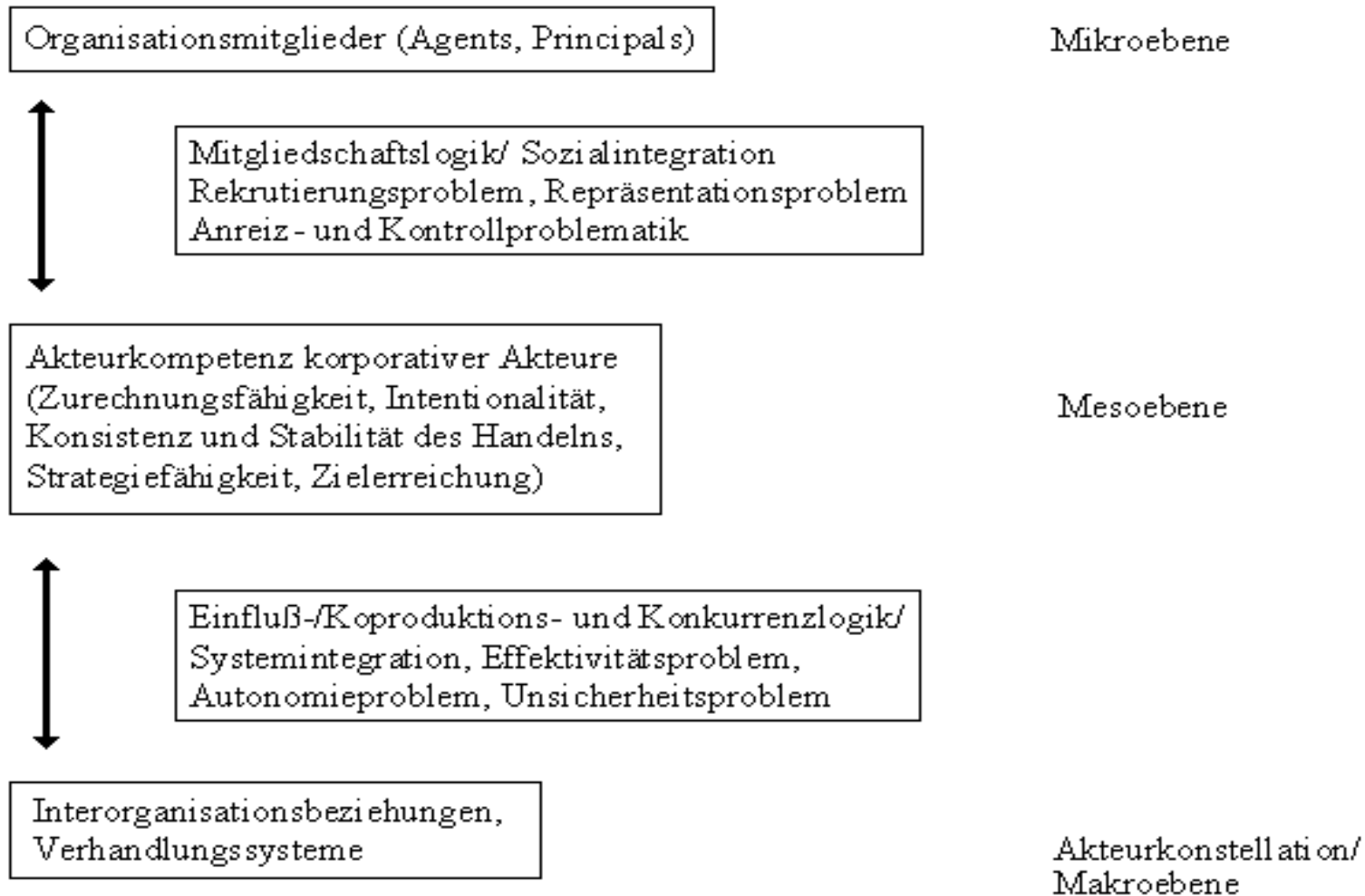
# Unterstützung der neuen Governance der Hochschulen II

- Zentrale Ziele sind wissenschaftliche Reputation und ausreichende Finanzen.
- Unterstützung der Lehrstühle in der Einwerbung von Drittmitteln
- Unterstützung in der Internationalisierung der Forschung (Studierenden, Dozenten, wiss. Kooperationen)
- Unterstützung der Lehrstühle in der Third Mission/ Kooperation mit Industrie
- Unterstützung der Fakultäten im Qualitätsmanagement
- Strategische Entwicklung einer Profibildung (unique points of selling)
- Politische Repräsentation der Hochschule gegenüber der Politik
- Diese Vielzahl von Aufgaben kann kein Rektor und kein Kanzler vollständig überblicken.
- Man braucht einen guten professionellen Stab hierfür und die Mitarbeit der Wissenschaftler

# Führung von Hochschulen III

- Die Universität als Expertenorganisation weist sowohl Züge von hierarchisch organisierten korporativen Akteuren als auch Züge von mitgliedschaftlich organisierten Organisationen, z.B. Gewerkschaften.
- Die Governance von Hochschulen muss daher eine ausgewogene Balance schaffen zwischen bottom-up Prozessen zum „Mitnehmen“ der für die Leistung der Hochschulen zentralen Mitglieder (Mitgliedschaftslogik: Senate, Dekaneversammlung).
- Und top-down Prozessen, die sichern, dass Hochschulen sich im Wettbewerb und Verhandlungen mit Legitimierung ihrer Mitglieder schnell und strategisch klug mit einer Stimme positionieren kann (Hochschulleitung, Hochschulrat)
- Nur so kann der Zugang zu den im Wettbewerb bzw. Verhandlungen erreichbaren Ressourcen für die Hochschule gesichert werden und zu Verbesserungen der Rahmenbedingungen von Forschung und Lehre für die Mitglieder eingesetzt werden.

# Wechselwirkungen zwischen intraorganisatorischen und interorganisatorischen Prozessen (Jansen 1997:195)



# Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Fragen ?? Kommentare??

E-Mail: [LS\\_jansen@uni-speyer.de](mailto:LS_jansen@uni-speyer.de)

Web: <http://www.uni-speyer.de/jansen>