

Albrecht Blümel
Otto Hüther

Verwaltungsleitung an deutschen Hochschulen

Deskriptive Zusammenfassung der in 2015
stattgefundenen Befragung der
Kanzlerinnen und Kanzler an deutschen
Hochschulen

International Centre for
Higher Education Research Kassel
Universität Kassel

Kassel 2015

INCHER Working Paper 3

Albrecht Blümel, Otto Hüther: Verwaltungsleitung an deutschen Hochschulen.
Deskriptive Zusammenfassung der in 2015 stattgefundenen Befragung der Kanzlerinnen und
Kanzler an deutschen Hochschulen

Kassel: INCHER-Kassel 2015

INCHER-Working Paper Nr. 3

International Centre for Higher Education Research (INCHER-Kassel)
University of Kassel
Moenchebergstr. 17
D-34109 Kassel
www.uni-kassel/incher.de

INCHER-Working-Papers: <http://www.uni-kassel.de/go/incher-working-papers>

Inhalt

1	Hintergrund der Befragung.....	3
2	Erhebungsmethode und Ablauf der Befragung.....	5
3	Datenqualität	6
4	Ausgewählte Ergebnisse.....	7
4.1	Individuelle Merkmale der Kanzlerinnen und Kanzler.....	7
4.2	Konfiguration des Amtes im Gefüge der neuen Leitungsstrukturen	13
4.3	Zuständigkeiten der Kanzlerinnen und Kanzler in der Praxis	16
4.4	Selbstverständnis der Kanzlerinnen und Kanzler	18
4.5	Aufbau neuer Stellen in der Hochschulverwaltung	20
5	Fazit.....	22
6	Literatur	24

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1 : Vergleich Nettogrundgesamtheit und Befragungssample	6
Abbildung 1: Anteile der Kanzlerinnen	7
Abbildung 2: Studienhintergrund der Kanzlerinnen und Kanzler	9
Abbildung 3: Berufserfahrung nach Sektoren.....	10
Abbildung 4: Berufliche Station vor Rekrutierung ins Amt der Verwaltungsleitung	12
Abbildung 5: Verwaltungsmodelle an deutschen Hochschulen.....	15
Abbildung 6: Zuständigkeiten der Verwaltungsleitung.....	17
Abbildung 7: Selbstverständnis der Kanzlerinnen und Kanzler.....	19
Abbildung 8: Schaffung neuer Stellen in den letzten fünf Jahren (Ja-Antworten)	21

1 Hintergrund der Befragung

Die traditionelle Governancestruktur an Hochschulen in Deutschland basierte unter anderem auf einer Aufgabenteilung, bei der Hochschulleiterinnen und Hochschulleitern¹ die akademische Leitung sowie gesamtorganisatorische Verantwortung zukam und die administrative Leitung der Verwaltungsangelegenheiten den Kanzlerinnen und Kanzlern oblag. Insbesondere an Hochschulen in staatlicher Trägerschaft ist dem Amt der Verwaltungsleitung damit eine Scharnier- und Schlüsselfunktion zwischen Wissenschaft und Verwaltung/Management beigemessen worden (Wallerath 2004). Zudem umfasst das Amt des Kanzlers in vielen staatlichen Hochschulen die Aufgabe des Haushaltsbeauftragten, der somit „das rechtliche und wirtschaftliche Gewissen der Hochschule“ (Schuster 1996: 858) ist.

Mit dem seit Ende der 1990er Jahre einsetzenden Wandel der Governance im deutschen Hochschulsystem haben die institutionellen Strukturen und Funktionen der Hochschulleitung maßgebliche Veränderungen erfahren (Lange und Schimank 2007). Dieser Wandel ist auch mit umfassenden Veränderungen für die Verwaltungsleitung bzw. das Amt des Hochschulkanzlers verbunden (Breitbach 2005: 127; Battis 2009; Knauff 2007; Blümel 2015), was bis dato durchaus kontrovers diskutiert wird.

Insgesamt ist es dahingehend in den letzten Jahren zu einer Annäherung des Amtes der Verwaltungsleitung an die Ämter der anderen Leitungsmitglieder gekommen, sei es, dass in einer Reihe von Landeshochschulgesetzen die traditionellen Sonderrechte des Kanzleramtes aufgegeben wurden (z.B. Vetoposition bei Entscheidungen mit finanziellen Auswirkungen), oder aber auch dadurch, dass sich die Wahl- und Abwahlregeln der Kanzlerinnen und Kanzler kaum noch von denen anderer Leitungsmitglieder unterscheiden (vgl. Hüther 2010: 309ff.). Insofern ist in den meisten Landeshochschulgesetzen eine mehr oder weniger vollständige formale Integration des Kanzleramtes in die Hochschulleitung vollzogen worden, was teilweise mit der Benennung als Vizepräsidentin bzw. Vizepräsident für Finanzen und Verwaltung korrespondiert. Hinzu kommt, dass auch die institutionelle Stellung der Verwaltungsleitung in der Gesamtorganisation in einigen Ländern verändert wurde, z.B. dadurch, dass der Kanzler nicht mehr die gesamte Verwaltung leitet, oder aber, dass er nicht mehr Dienstvorgesetzter der nichtwissenschaftlichen Beschäftigten ist.

Dieser Wandel der Hochschulverwaltungsleitungsstrukturen vollzieht sich vor dem Hintergrund, dass von den Hochschulen immer mehr erwartet wird, dass sie sich zu eigenständig handelnden und eigenverantwortlichen Akteuren entwickeln (Krücken et al. 2013; Hüther und Krücken 2011; Krücken und Meier 2006). Dies schließt nicht nur ein, dass die Hochschulen neue Aufgaben übernehmen müssen oder wollen (z.B. Third Mission, Qualitätsmanagement), sondern auch, dass sie ihre internen Prozesse weitestgehend rational steuern und kontrollieren sollen. Diese neuen Erwartungen verändern die Anforderungen an die Hochschulverwaltung grundlegend, was zu weiterem Veränderungsdruck auf das Kanzleramt –

¹ Dies sind Präsidentinnen und Präsidenten bzw. Rektorinnen und Rektoren.

nun in Bezug auf die Aufgabenerfüllung – führt. Sprachlich wird dieser Wandel insbesondere dadurch markiert, dass eben nicht mehr von Hochschulverwaltung, sondern von Hochschulmanagement gesprochen wird (Schneijderberg et al. 2013).

Vor dem Hintergrund der eben skizzierten Veränderungsprozesse stellt sich die Frage nach dem formalen und faktischen Wandel des Kanzleramtes, aber auch nach der Wahrnehmung dieses Wandels durch die Amtsinhaberinnen und Amtsinhaber an deutschen Hochschulen.

Im Fokus der bisherigen sozialwissenschaftlichen Beschäftigung mit Fragen der Leitungs- und Verwaltungsorganisation von Hochschulen standen vor allem die formale Organisation der Entscheidungskompetenzen sowie das Entscheidungshandeln von Hochschulleiterinnen und Hochschulleitern (Röbken 2006; Hüther 2010; Burgi und Gräf 2010; Kleimann 2014). In Bezug auf die Verwaltungsleitung finden sich vor allem wissenschaftsrechtliche Betrachtungen (Ludwig 1984; Leuze 1976a, 1993; Epping 1993; Neese 1999; Wallerath 2004; Knauff 2005; Breitbach 2005), aber kaum sozialwissenschaftliche Analysen.

Eine Ausnahme bildet eine Befragung der Hochschulkanzlerinnen und Hochschulkanzler aus dem Jahr 2008, in welcher der Wandel des Kanzleramtes umfassend untersucht wurde (Blümel et al. 2010; Krücken et al. 2012, 2013). An diese Studie knüpft die hier vorliegende Befragung von 2015 an. Einerseits wurden bei der Erhebung teilweise Fragen bzw. Fragebatterien aus der Befragung von 2008 wiederverwendet, um den Veränderungen der letzten sieben Jahre nachzugehen, andererseits wurden aber auch neue Fragebereiche aufgenommen, um neuere Entwicklungen zu erfassen.

Der vorliegende Bericht fasst einige zentrale Ergebnisse der im Jahr 2015 durchgeführten deutschlandweiten Befragung der Kanzlerinnen und Kanzler an Hochschulen in staatlicher, privater und kirchlicher Trägerschaft zusammen. Im Mittelpunkt des Berichts stehen die deskriptive Beschreibung der Gesamtergebnisse sowie Differenzierungen zwischen Hochschultypen und Trägerschaft (staatliche Universitäten, staatliche Fachhochschulen, staatliche Kunst- und Musikhochschulen, kirchliche Hochschulen², private Hochschulen). Teilweise wird auch ein Vergleich mit den Befragungsergebnissen von 2008 vorgenommen.

² Aufgrund der geringen Fallzahlen bei den kirchlichen Hochschulen (N=10), werden diese zwar in den Abbildungen ausgewiesen, allerdings in der vergleichenden Argumentation im Text nicht berücksichtigt.

2 Erhebungsmethode und Ablauf der Befragung

Die Befragung stellt eine Vollerhebung mittels eines standardisierten Fragebogens bei allen Kanzlerinnen und Kanzlern an deutschen Hochschulen mit mehr als 300 Studierenden³ dar. Sie wurde im Januar/Februar 2015 durchgeführt. Hochschulen im Sinne dieser Untersuchung sind Universitäten, Fachhochschulen bzw. Hochschulen ohne Promotionsrecht sowie Verwaltungshochschulen in staatlicher, kirchlicher oder privater Trägerschaft.

Die Ermittlung der Grundgesamtheit erfolgte auf der Basis der Daten des Statistischen Bundesamtes (Fachserie 11 4.1 WS 2013/14). Die Adressen und Namen der aktuellen Amtsinhaberinnen und Amtsinhaber wurden per Internet recherchiert (Stichtag 01.12.2014). Zur Befragung eingeladen wurden N=334 Kanzlerinnen und Kanzler. Zwei neutrale Ausfälle in der Grundgesamtheit betreffen eine Universität, deren Kanzlerposition im Befragungszeitraum vakant war, sowie eine Hochschule, die nach eigener Auskunft keinen Hochschulstatus mehr besitzt. Die endgültige Nettogrundgesamtheit umfasst damit N=332 Personen.

Der vorläufige Fragebogen wurde mit Kanzlerinnen und Kanzlern aus unterschiedlichen Hochschultypen ausführlich diskutiert und dementsprechend angepasst. Nach der Online-Programmierung fand ein Pretest des Fragebogens wiederum durch Kanzlerinnen und Kanzler aus unterschiedlichen institutionellen Settings statt.⁴

Eine Woche vor dem Start der Befragung wurde allen Kanzlerinnen und Kanzlern postalisch eine Einladung zur Befragung gesendet, wobei auch zentrale Informationen zur Befragung im Anschreiben enthalten waren. Die Einladung zur Online-Befragung erfolgte dann per E-Mail mit einem personalisierten Zugangslink. Im Abstand von zwei Wochen wurden zwei Erinnerungen per E-Mail versandt. Kanzlerinnen und Kanzler, welche die Online-Befragung eine Woche nach der zweiten Erinnerungsmail noch nicht beendet hatten, wurde postalisch ein Papierfragebogen mit der Bitte um Teilnahme zugesendet. Die Filterführungen und Batterierotationen aus der Online-Befragung wurden auch für den Papierfragebogen übernommen, so dass Effekte durch den Wechsel der Erhebungsmethode möglichst gering gehalten wurden.

³ Hochschulen mit weniger als 300 Studierenden wurden aufgrund der angenommenen Besonderheiten der Hochschulverwaltungsorganisation nicht in die Grundgesamtheit aufgenommen.

⁴ Wir bedanken uns an dieser Stelle für die Bereitschaft der Kanzlerinnen und Kanzler, den Fragebogen mit uns zu diskutieren und sich an dem Pretest zu beteiligen. Wir haben so wichtige und sehr wertvolle Hinweise und Rückmeldungen erhalten, um den Fragebogen zu verbessern. Zudem gilt unser Dank dem Sprecherkreis und dem Sprecher der Bundesvereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten sowie der Geschäftsführung des Verbandes der Privaten Hochschulen e.V. für die Unterstützung bei der Befragung. Wir bedanken uns gleichfalls bei Carlotta Bonny und Sören Magerkorf für die Unterstützung bei der Durchführung der Befragung. Ebenso gilt unser Dank Georg Krücken, der diesen Zwischenbericht kritisch kommentiert hat.

3 Datenqualität

Insgesamt wurden 175 Fragebögen online ausgefüllt, weitere 32 in Papierform. Damit ergibt sich mit insgesamt N=207 vollständig ausgefüllten Fragebögen eine Ausschöpfungsquote von 62 Prozent. Dies ist für die gewählten Erhebungsmethoden überdurchschnittlich gut und fällt im Vergleich mit dem Rücklauf bei der schriftlichen Kanzlerbefragung von 2008 leicht besser aus (Rücklauf 2008: 57 Prozent).

Die Qualität der Daten bemisst sich neben der Responserate auch an möglichst unsystematischen Befragtenausfällen. Insofern erfolgt im Folgenden ein Vergleich der bekannten Merkmale der Nettogrundgesamtheit mit den Merkmalen der Befragten, die den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben (Tabelle 1).

Tabelle 1: Vergleich Nettogrundgesamtheit und Befragungssample

	Nettogrund- gesamtheit (N=332)	Befragungssample (vollständig ausgefüllte Fragebögen) (N=207)
Staatliche Trägerschaft	75,0%	78,7%
Private Trägerschaft	20,5%	16,4%
Kirchliche Trägerschaft	4,5%	4,8%
Universitäten	29,2%	28,0%
Fachhochschulen	58,4%	58,0%
Musik-/Kunsthochschulen	12,4%	14,0%
Frauen	33,4%	33,8%
Männer	66,6%	66,2%

Dieser Vergleich zeigt, dass zumindest in Bezug auf die bekannten Merkmale der Nettogrundgesamtheit nur geringe Abweichungen vorhanden sind und deshalb nicht mit erheblichen systematischen Ausfällen zu rechnen ist. Lediglich in Bezug auf die Trägerschaft weist das Befragungssample eine leichte Überrepräsentation der staatlichen Hochschulen und eine leichte Unterrepräsentation der Hochschulen in privater Trägerschaft auf.

4 Ausgewählte Ergebnisse

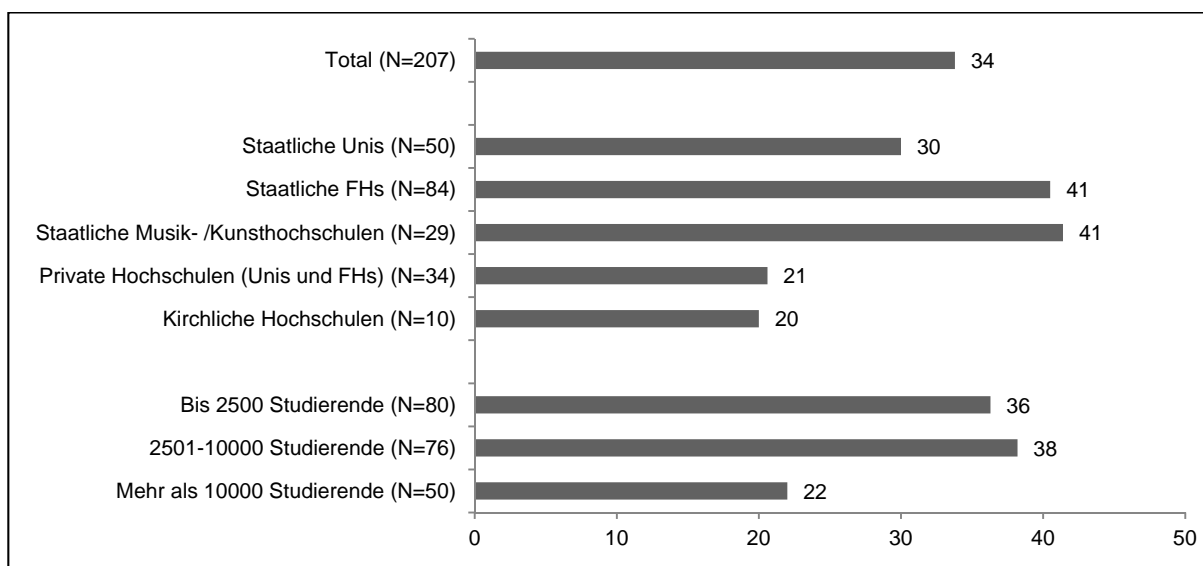
4.1 Individuelle Merkmale der Kanzlerinnen und Kanzler

Die institutionelle Umgestaltung des Amtes der Kanzlerin bzw. des Kanzlers ist auch mit der Frage nach den individuellen Merkmalen der Amtsinhaberinnen und Amtsinhaber und Veränderungen in der Zusammensetzung der Kanzlerinnen und Kanzler verknüpft. Es wäre so z.B. zu erwarten, dass die „Managerialisierung“ der Hochschulen zu einer verstärkten Rekrutierung von Personen mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Fachhintergrund führt. Zudem wäre anzunehmen, dass Personen mit Berufserfahrungen in privatwirtschaftlichen Unternehmen ebenfalls bessere Chancen haben, für das Amt rekrutiert zu werden. Diesen Annahmen wird unter anderem im Folgenden anhand der Befragungsergebnisse nachgegangen und es wird die Zusammensetzung nach Geschlecht, Alter, Studienhintergrund, Berufserfahrung in unterschiedlichen Sektoren sowie der Rekrutierungswege dargestellt.

Geschlecht

Im Befragungssample sind 34 Prozent der Kanzler weiblich und 66 Prozent männlich (vgl. Abbildung 1). Wird diese Verteilung mit den Daten der GWK für das Jahr 2012/2013 verglichen, ergibt sich eine Zunahme der Kanzlerinnen um knapp fünf Prozent (Gemeinsame Wissenschaftskonferenz GWK 2014, 27). Die allmähliche Zunahme des Anteils der Kanzlerinnen in den letzten Jahren hat sich also nach unseren Daten auch nach 2012/2013 fortgesetzt. Noch deutlicher wird der Anstieg, wenn ein Vergleich mit der Befragung von 2008 vorgenommen wird. Im damaligen Sample lag der Anteil der Kanzlerinnen noch bei 18 Prozent.

Abbildung 1: Anteile der Kanzlerinnen



Angaben in Prozent; Quelle: INCHER-Kanzlerbefragung 2015

Allerdings finden sich auch deutliche Unterschiede der Frauenanteile im Amt der Verwaltungsleitung nach dem Hochschultyp, der Trägerschaft sowie der Hochschulgröße. Besonders hoch ist der Anteil der Kanzlerinnen an den staatlichen Fachhochschulen und den Kunst- und Musikhochschulen mit jeweils 41 Prozent, während der Anteil an den privaten Hochschulen mit 21 Prozent besonders gering ist.

In Bezug auf die Größe wird sichtbar, dass sich Kanzlerinnen deutlich häufiger an den kleineren und mittelgroßen Hochschulen finden lassen, während ihr Anteil bei den großen Hochschulen deutlich niedriger ist. Zudem zeigt der Vergleich mit den Ergebnissen der Befragung von 2008, dass der steigende Anteil der Kanzlerinnen fast ausschließlich auf Zuwächse an den kleineren (2008: 26 Prozent) und mittleren Hochschulen (2008: 12 Prozent) zurückzuführen ist, während sich der Anteil an den großen Hochschulen kaum erhöht hat (2008: 20 Prozent).

Alter

Im Hinblick auf das Alter der befragten Kanzlerinnen und Kanzler ergibt sich den Ergebnissen zufolge ein Durchschnittsalter von 53 Jahren, wobei das Alter zwischen 34 Jahren und 65 Jahren schwankt. Kanzlerinnen und Kanzler sind dabei an den staatlichen Universitäten im Durchschnitt etwas älter als an den anderen Hochschultypen (53,4 Jahre vs. z.B. private Hochschulen 52,1 Jahre). Kanzlerinnen sind im Schnitt etwas jünger als die Kanzler (51,1 Jahre vs. 53,6 Jahre), was sich auch dadurch erklärt, dass sich ihr Anteil an den Besetzungen der letzten Jahre erhöht hat.

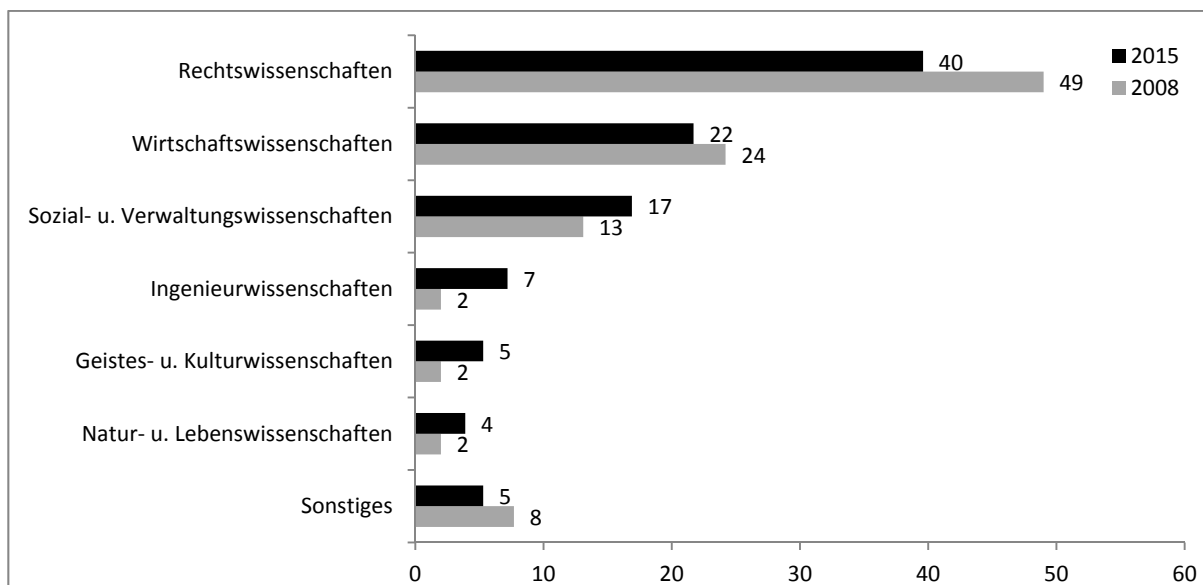
Studienhintergrund

Hinsichtlich des Fächerhintergrunds zeigt sich mittlerweile eine erstaunliche Heterogenität bei den Kanzlerinnen und Kanzlern. Während das Amt traditionell eine Domäne der Juristinnen und Juristen gewesen ist, ergibt sich mittlerweile eine differenzierte Fächerzusammensetzung.⁵ Mit 40 Prozent verfügt aktuell noch etwas mehr als ein Drittel der Befragten über eine juristische Ausbildung, die allermeisten davon auch mit dem Abschluss des 2. Staatsexamens (89 Prozent). Der Anteil der Juristinnen und Juristen im Vergleich zur Befragung von 2008 ist damit deutlich um neun Prozent zurückgegangen.

Überraschend ist zudem, dass die Bedeutung eines wirtschaftswissenschaftlichen Studiums seit 2008 nicht zugenommen hat, vielmehr finden wir eine geringe Abnahme des Anteils der Personen mit wirtschaftswissenschaftlichem Studienhintergrund von 24 Prozent auf 22 Prozent. Die Ergebnisse der Befragung legen also nahe, dass es zu einer erheblichen Diversifizierung der fachlichen Hintergründe der Amtsinhaberinnen und Amtsinhaber in den letzten Jahren gekommen ist, wobei eben nicht einfach die Wirtschaftswissenschaften die Rechtswissenschaften verdrängen.

⁵ Dies resultiert u.a. auch aus den Veränderungen der formalen Voraussetzung in den Landeshochschulgesetzen und dem Wegfall des 2. juristischen Staatsexamens als qualifikatorische Voraussetzung für das Amt der Verwaltungsleitung.

Abbildung 2: Studienhintergrund der Kanzlerinnen und Kanzler



Angaben in Prozent; Quelle: INCHER-Kanzlerbefragung 2015 und FÖV-Kanzlerbefragung 2008

Fragestellung: In welchem Studienfach bzw. welcher Fachgruppe haben Sie Ihren ersten Hochschulabschluss erworben?

Die Befragung zeigt zudem, dass ein rechtswissenschaftlicher Hintergrund vor allem an den staatlichen Hochschulen (Unis: 46 Prozent; FHs: 44 Prozent; Kunst- und Musikhochschulen 45 Prozent), nicht aber an den privaten Hochschulen (15 Prozent) relevant ist. Vielmehr ist an den privaten Hochschulen festzustellen, dass ein wirtschaftswissenschaftlicher Studienhintergrund mit 42 Prozent am häufigsten genannt wurde.

Interessant ist zudem, dass mit 54 Prozent insbesondere die Kanzlerinnen über ein rechtswissenschaftliches Studium verfügen, aber nur 32 Prozent der Kanzler. Die oben beschriebene Diversifizierung der Studienhintergründe trifft demnach deutlich stärker auf die Kanzler als auf die Kanzlerinnen zu.

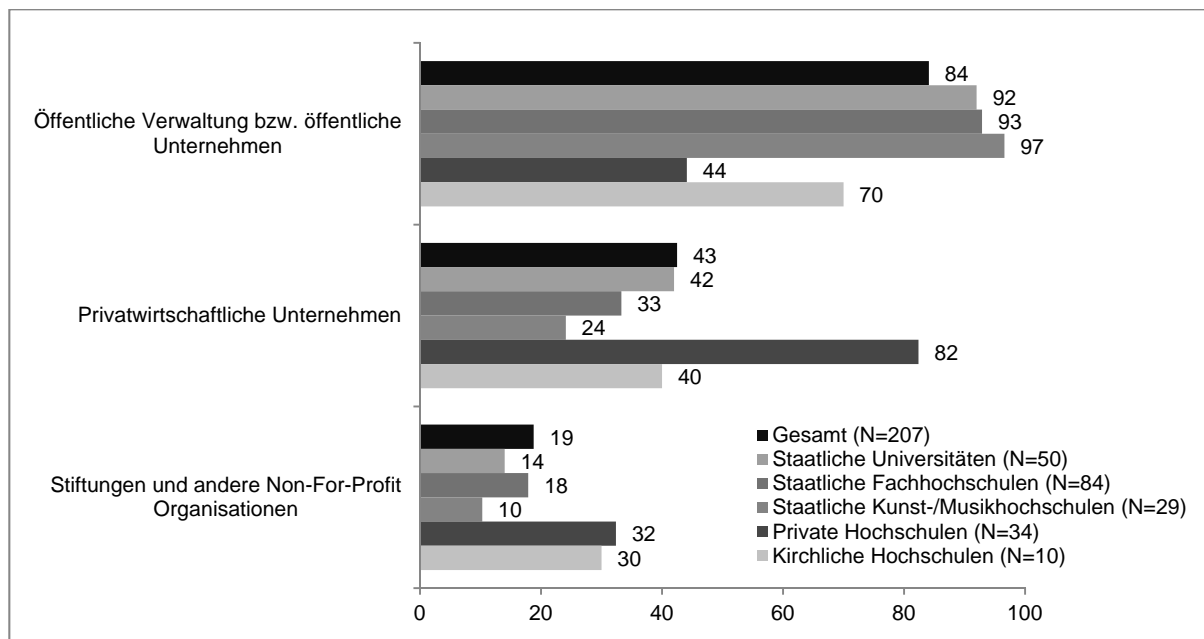
Berufserfahrung in unterschiedlichen Sektoren

Der berufliche Werdegang von Kanzlerinnen und Kanzlern ist zumeist durch Berufsstationen und Leitungspositionen in Einrichtungen des öffentlichen Sektors geprägt. 84 Prozent der befragten Kanzlerinnen und Kanzler haben vor Antritt ihres Amtes schon einmal in einer Einrichtung des öffentlichen Sektors gearbeitet. Wesentlich geringer ist dieser Anteil bei Kanzlerinnen und Kanzlern an den privaten Hochschulen (44 Prozent).

Insgesamt hat mit 43 Prozent knapp die Hälfte der Kanzlerinnen und Kanzler Berufserfahrung im privaten Sektor gesammelt. Kanzlerinnen und Kanzler an den staatlichen Universitäten verfügen dabei häufiger über Erfahrungen in der Privatwirtschaft als ihre Kolleginnen und Kollegen an den staatlichen Fachhochschulen (42 vs. 33 Prozent). An den Kunst- und Musikhochschulen finden wir mit 24 Prozent den niedrigsten Anteil an Kanzlerinnen und Kanzlern mit Berufserfahrung in privaten Unternehmen. Hingegen haben 82 Prozent der Kanzlerinnen und Kanzler an privaten Hochschulen vor ihrem Amtsantritt in der Privatwirtschaft gearbeitet.

Frauen sind seltener im Privatsektor tätig gewesen als Männer (37 vs. 45 Prozent). Zudem zeigen sich Unterschiede bei der Berufserfahrung hinsichtlich des Alters und der Amtszeit: Kanzlerinnen und Kanzler, die erst seit kurzem im Amt sind, d.h. drei Jahre oder weniger, haben deutlich häufiger Berufserfahrung in der Privatwirtschaft (50 Prozent) gesammelt als diejenigen, die vier bis neun Jahre bzw. länger als zehn Jahre im Amt sind (jeweils 40 Prozent). Zudem zeigt sich, je jünger die Kanzlerinnen und Kanzler sind, desto häufiger haben sie im Verlauf ihres Berufslebens schon einmal in der Privatwirtschaft gearbeitet.

Abbildung 3: Berufserfahrung nach Sektoren



Angaben in Prozent; Quelle: INCHER-Kanzlerbefragung 2015

Fragestellung: Haben Sie nach Ihrem ersten Hochschulabschluss bzw. wenn Sie einen solchen nicht haben, nach Ihrem ersten Berufsabschluss in den folgenden Sektoren gearbeitet?

In Stiftungen und Non-For-Profit-Organisationen haben vor ihrem Amtsantritt knapp 19 Prozent aller Kanzlerinnen und Kanzler berufliche Erfahrungen gesammelt. Unter den Kanzlerinnen und Kanzlern von privaten Hochschulen liegt der Anteil mit 30 Prozent im Vergleich fast doppelt so hoch wie an den andere Hochschultypen. Männer haben zudem mehr als doppelt so oft im dritten Sektor gearbeitet als Frauen (23 vs. 11 Prozent).

Unsere Daten zeigen zwei Sachverhalte auf: Erstens gibt es erhebliche Unterschiede der beruflichen Vorerfahrung zwischen den Kanzlerinnen und Kanzlern im Hinblick auf die Trägerschaft der Hochschule. Hierbei verfügen die Kanzlerinnen und Kanzler an privaten Hochschulen häufiger über Berufserfahrungen in unterschiedlichen Sektoren. Zweitens ist im Zeitverlauf festzustellen, dass Berufserfahrungen in privaten Unternehmen häufiger werden. Der Anteil der Kanzlerinnen und Kanzler, die ihre gesamte berufliche Sozialisation in der öffentlichen Verwaltung bzw. öffentlichen Unternehmen verbracht haben, nimmt also ab. Dies kann durchaus als Indiz dafür gesehen werden, dass sich die Anforderungen an die Kanzlerinnen und Kanzler verändern.

Berufliche Station direkt vor Übernahme des Amtes (Rekrutierungswege)

Im Hinblick auf die Rekrutierungswege sind zwei Sachverhalte von besonderem Interesse. Erstens ob eher ein interner oder externe Arbeitsmarkt vorhanden ist, also die Kanzlerinnen und Kanzler eher innerhalb einer Hochschule oder aber außerhalb rekrutiert werden. Zweitens ist von Interesse, ob die Kanzlerinnen und Kanzler zuvor im hochschulischen bzw. wissenschaftlichen Bereich tätig waren oder eher in einem allgemeinen Verwaltungsbereich.

Die Befragung zeigt, dass die deutliche Mehrheit der Kanzlerinnen und Kanzler extern rekrutiert wird, wir finden also vor allem einen externen Arbeitsmarkt. Allerdings erreichen immerhin knapp 27 Prozent der Kanzlerinnen und Kanzler ihre Position über den internen Aufstieg von einer vorherigen Position in der gleichen Hochschule (vgl. Abbildung 4). Dieser Rekrutierungsweg findet sich in staatlichen Fachhochschulen (30 Prozent) und privaten Hochschulen (30 Prozent) etwas häufiger als an den anderen Hochschultypen.

Junge Kanzlerinnen und Kanzler (Geburtsjahr nach 1970) kommen häufig durch interne Rekrutierung an ihre Stelle (37 Prozent), und die vor 1961 geborenen Kanzlerinnen und Kanzler sind ebenfalls häufiger durch interne Rekrutierung an die Kanzlerposition gekommen (28 Prozent) als die Gruppe der zwischen 1961 und 1970 geborenen (21 Prozent). Die deutliche Zunahme der internen Rekrutierungen bei jüngeren Kanzlerinnen und Kanzlern steht womöglich im Zusammenhang mit der Umgestaltung der Kanzlerposition. So dürfte es den Hochschulen leichter fallen, für ein befristetes Wahlamt interne Kandidatinnen und Kandidaten zu finden, weil deren „Anfangsinvestitionen“ im Vergleich zu externen Kandidatinnen und Kandidaten deutlich geringer sind. Interne Rekrutierung wäre hier eine funktionale Reaktion auf Rekrutierungsprobleme aufgrund der strukturellen Umgestaltung der Position. Eine alternative oder ergänzende Erklärung könnte sein, dass die Hochschulen bei der Besetzung einen höheren Wert auf Erfahrungen und Kenntnisse in der eigenen Organisation legen.

Die direkte Rekrutierung aus einer vorherigen Position an anderen Organisationen des Wissenschaftssystems (hierunter fallen auch andere Hochschulen) erfolgt mit 35 Prozent bei gut einem Drittel der Befragten. Etwas häufiger wird dieser Rekrutierungsweg von den staatlichen Universitäten (42 Prozent) und den Kunst- und Musikhochschulen (40 Prozent) gewählt.

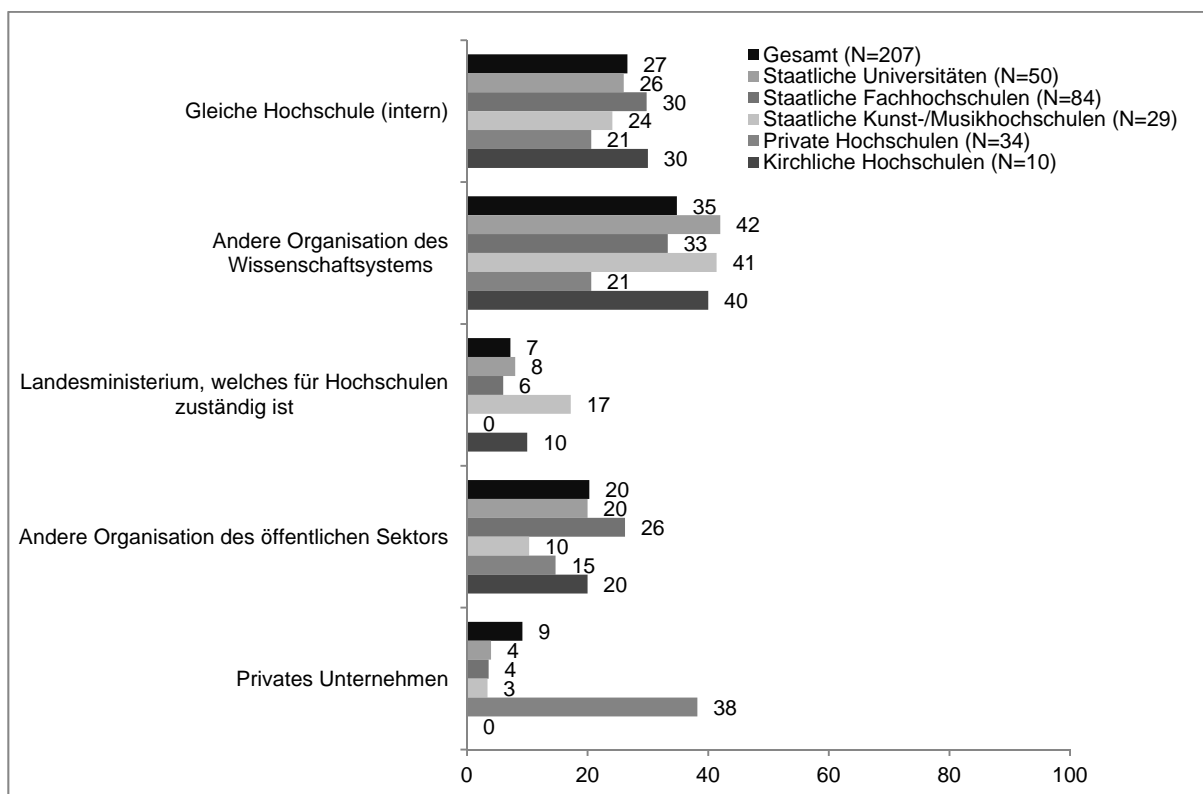
Insgesamt waren zudem sieben Prozent der Kanzlerinnen und Kanzler direkt vor dem Amtsantritt an einem Landesministerium beschäftigt, welches für Hochschulen zuständig ist. Dieser Rekrutierungsweg findet sich am häufigsten an den Kunst- und Musikhochschulen (17 Prozent), während er bei den privaten Hochschulen nicht vorkommt.

Werden die Anteile der direkten Rekrutierung aus der gleichen Hochschule, einer anderen Organisation des Wissenschaftssystems und dem Landesministerium addiert, wird deutlich, dass 68 Prozent der Kanzlerinnen und Kanzler aus einem beruflichen Kontext rekrutiert werden, der dem (administrativen) Hochschul- und Wissenschaftssystem zuzuordnen ist. Dies trifft verstärkt auf die Kunst- und Musikhochschulen (83 Prozent) sowie die staatlichen Universitäten (76 Prozent) zu. Das deutet darauf hin, dass berufliche Erfahrungen im Hochschul- und Wissenschaftssystem von zentraler Bedeutung bei der Rekrutierung der meisten Kanzlerinnen und Kanzler an (staatlichen) Hochschulen ist. Auch dies könnte im Zusammenhang mit der Umgestaltung als Wahlamt stehen: Die Frage, ob Kandidatinnen und Kandidaten aus einem wissenschafts- oder hochschulnahen Bereich stammen, ist bei einer

Wahlbeteiligung von Hochschulgremien aus legitimatorischen Gründen vermutlich deutlich relevanter als bei einer durch das Ministerium dominierten Auswahl.

Ein anderer Rekrutierungsweg führt über eine Position in einer Organisation des öffentlichen Sektors (20 Prozent), also eher aus einem allgemeinen Verwaltungskontext. Verstärkt findet sich dieser Rekrutierungsweg an den staatlichen Fachhochschulen (26 Prozent), hingegen deutlich weniger häufig an den staatlichen Kunst- und Musikhochschulen (10 Prozent).

Abbildung 4: Berufliche Station vor Rekrutierung ins Amt der Verwaltungsleitung



Angaben in Prozent; Rest zu 100%: Sonstige; Quelle: INCHER-Kanzlerbefragung 2015

Fragestellung: Wo waren Sie unmittelbar vor dem Antritt Ihres ersten Amtes als Kanzler/in an einer Hochschule beschäftigt?

Kanzlerinnen und Kanzler an privaten Hochschulen gelangen mit 38 Prozent sehr häufig aus einer Anstellung in der Privatwirtschaft in das Amt der Verwaltungsleitung. Im Vergleich zu den anderen Hochschultypen erfolgt die Rekrutierung damit deutlich weniger häufig aus dem Bereich des (administrativen) Wissenschaftssystems (41 Prozent vs. z.B. staatliche Universitäten 76 Prozent). Insgesamt wird deutlich, dass trotz der vermeintlichen „Managerialisierung“ der staatlichen Hochschulen eine Rekrutierung der Kanzlerinnen und Kanzler direkt aus einem privaten Unternehmen bislang eher selten ist.

Mobilität

Von allen befragten aktuell im Amt befindlichen Kanzlerinnen und Kanzlern haben 17 Prozent dieses Amt bereits an einer anderen Hochschule innegehabt. Die überwiegende Mehrheit dieser 17 Prozent hatte, die jetzige Position eingerechnet, zwei Stellen als Kanzlerin oder Kanzler inne (86 Prozent), während von diesen mobilen Amtsinhaberinnen und Amtsin-

habern 11 Prozent bereits an drei Hochschulen Kanzlerin oder Kanzler gewesen sind. Besonders mobil waren dabei die aktuellen Kanzlerinnen und Kanzler an staatlichen Universitäten (28 Prozent). Hingegen waren nur drei Prozent der Kanzlerinnen und Kanzler an privaten Hochschulen bereits an einer anderen Hochschule Kanzlerin oder Kanzler.

Zudem wird erkennbar, dass größere Hochschulen bevorzugt erfahrene Kanzlerinnen und Kanzler beschäftigen. 38 Prozent aller Kanzlerinnen und Kanzler an Hochschulen mit mehr als 10.000 Studierenden haben bereits Erfahrung an einer anderen Hochschule gesammelt. Dabei sind Kanzler merklich häufiger mobil als Kanzlerinnen (20 vs. 13 Prozent).

4.2 Konfiguration des Amtes im Gefüge der neuen Leitungsstrukturen

Die Entwicklung der Konfiguration und Stellung der Verwaltungsleitung an deutschen Hochschulen ist von besonderem Interesse, wenn es um die formale Analyse der Veränderungen des Amtes geht. Zu dieser Konfiguration gehört z.B. die Einbindung der Kanzlerinnen und Kanzler in die Hochschulleitung, die Frage nach den Verantwortlichkeiten zwischen den Leitungsmitgliedern, aber auch der Dienststatus und die Amtszeit der Kanzlerinnen und Kanzler.

Die verschiedenen Dimensionen der Konfiguration und die gewonnenen Erkenntnisse aus der Befragung werden im Folgenden dargestellt. Betrachtet werden hierbei die Einbindung in die Hochschulleitung, die Verankerung des Ressortprinzips, der dienstliche Status, die Amtszeiten sowie die Frage nach dem bzw. der Dienstvorgesetzten der Kanzlerinnen und Kanzler.

Einbindung in die Hochschulleitung

Die Daten zeigen, dass die allermeisten Hochschulen in Deutschland eine kollegiale Leitungsstruktur besitzen (92 Prozent), also die von einigen Kritikern der Umgestaltung der Hochschulgovernance befürchtete monokratische Hierarchisierung nicht stattgefunden hat (vgl. auch Hüther 2011).

Die Kanzlerinnen und Kanzler sind in 94 Prozent der Hochschulen mit Leitungsgremium stimmberechtigtes Mitglied der Hochschulleitungen. An den staatlichen Universitäten erreicht dieser Wert 100 Prozent und zeigt damit, dass Kanzlerinnen und Kanzler vollständig in die Hochschulleitung integriert sind. Lediglich an einigen privaten Hochschulen ist die Kanzlerin oder der Kanzler häufiger nur beratendes Mitglied der Hochschulleitung (15 Prozent).

Ressortprinzip, Fach- und Dienstvorgesetzte des nicht-wissenschaftlichen Personals

In den letzten Jahren ist mitunter kontrovers diskutiert worden, ob an den Hochschulen die Einheitsverwaltung mit der Kanzlerin oder dem Kanzler als Leitungsinstanz beibehalten werden soll oder aber zugunsten einer Verwaltung aufgegeben werden sollte, die durch verschiedene Mitglieder der Hochschulleitung geleitet wird (Horst und Neyses 2007; Knauff 2008).⁶ Hierbei ist häufig aber nicht ganz eindeutig, was einerseits mit der Einheitsverwal-

⁶ Diese Kontroverse kann exemplarisch anhand der Diskussion um die Wiederwahl von Jan-Hendrik Olbertz als Präsident der Humboldt Universität zu Berlin nachvollzogen werden.

tung und andererseits mit deren Aufgabe im Detail konkret verbunden ist, weil durchaus auch Mischformen vorhanden sind. Die Diskussion vollzieht sich hier grundsätzlich vor dem Hintergrund von zwei „Extremmodellen“.

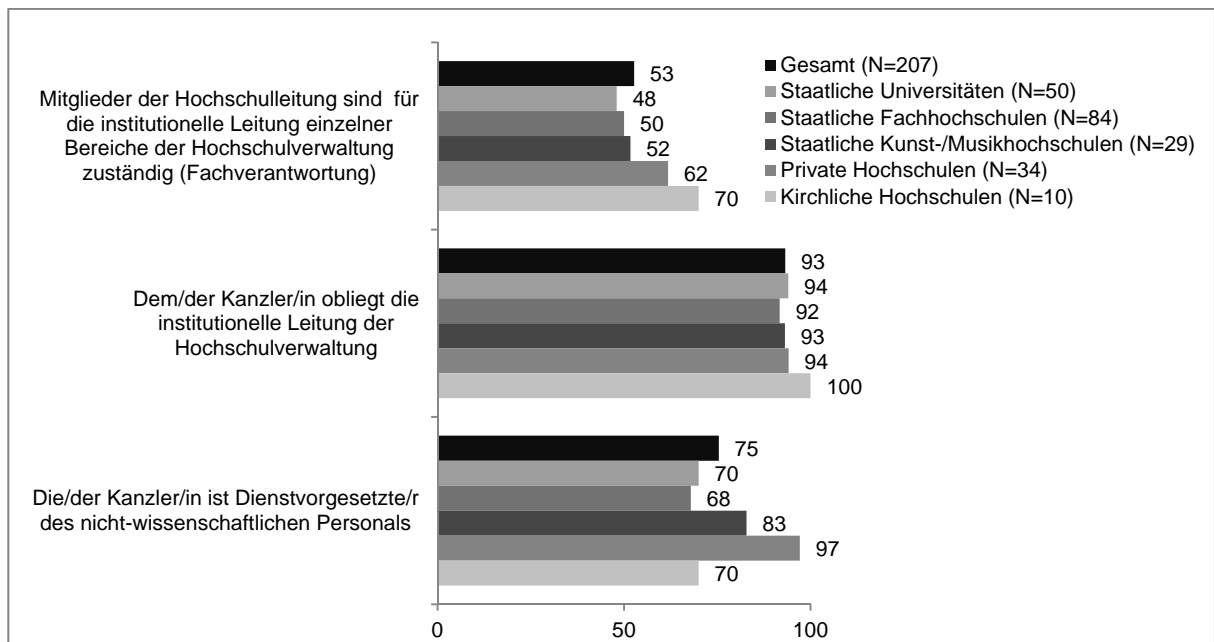
1. Das traditionelle Modell sieht den Kanzler als Leiter der Hochschulverwaltung, der sowohl Fach- als auch Dienstvorgesetzter des nicht-wissenschaftlichen Personals aller Hochschulverwaltungsbereiche ist. In diesem Modell ist also z.B. eine Vizepräsidentin für Forschung weder Fach- noch Dienstvorgesetzte der Verwaltungsmitarbeiter der Forschungsabteilung der Hochschule.
2. Das andere Modell sieht hingegen vor, dass Kanzlerinnen und Kanzler nur noch ausgewählte Verwaltungsbereiche leiten (Dienst- und Fachvorgesetztenfunktion) und ihnen dabei Ressortverantwortung für spezifische Bereiche wie z.B. Haushalt/Finanzen und Personal obliegen. Die Leitung für die anderen Verwaltungsbereiche auf der zentralen Ebene wird hingegen von den jeweiligen zuständigen Mitgliedern der Hochschulleitungen vorgenommen (wiederum Dienst- und Fachvorgesetztenfunktion), wobei diese auch für das Budget dieser Verwaltungsteile zuständig sind.

Zwischen diesen beiden Extremmodellen sind verschiedene Hybridmodelle möglich, so kann z.B. nur die Fachvorgesetztenfunktion an die jeweiligen Mitglieder der Hochschulleitungen übertragen werden, während die Dienstvorgesetztenfunktion bei den Kanzlerinnen und Kanzlern verbleibt.

Nach unseren Befragungsergebnissen findet sich mittlerweile an 53 Prozent der Hochschulen eine interne Ressortverteilung in Bezug auf die Hochschulleitung, die auch eine Fachverantwortung der Leitungsmitglieder für ihren jeweiligen Verwaltungsbereich umfasst. Deutlich weniger häufig findet sich hingegen, dass die Leitungsmitglieder auch Dienstvorgesetzte des nicht-wissenschaftlichen Personals in ihrem Ressort sind. Vielmehr ist die Kanzlerin oder der Kanzler in 75 Prozent der Hochschulen weiterhin der bzw. die Dienstvorgesetzte der nicht-wissenschaftlichen Beschäftigten der Hochschule. Zudem obliegt der Kanzlerin oder dem Kanzler in 93 Prozent der Hochschulen die institutionelle Leitung der Hochschulverwaltung (vgl. Abbildung 5).

Interessant sind hierbei die Differenzierungen nach der Trägerschaft, denn die Verteilung von Zuständigkeiten nach dem Ressortprinzip mit Fachverantwortung der Leitungsmitglieder findet sich besonders häufig bei privaten Hochschulen (62 Prozent). Auch hinsichtlich der Vorgesetztenfunktion für das nicht-wissenschaftliche Personal zeigt sich eine Differenzierung nach Hochschultyp und Trägerschaft: Während an den privaten Hochschulen fast ausschließlich die traditionelle Struktur verankert ist (97 Prozent), trifft dies weniger auf staatliche Universitäten (70 Prozent), staatliche Fachhochschulen (68 Prozent) und staatliche Kunst- und Musikhochschulen (83 Prozent) zu.

Abbildung 5: Verwaltungsmodelle an deutschen Hochschulen



Angaben in Prozent; Quelle: INCHER-Kanzlerbefragung 2015

Fragestellung: Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf die formale Organisation der Hochschulverwaltung an Ihrer Hochschule zu?

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass im Hinblick auf das Ressortprinzip, die Fachverantwortung der Ressortleiterinnen und Ressortleiter sowie der Frage nach den Dienstvorgesetzten des nicht-wissenschaftlichen Personals mittlerweile an den staatlichen Hochschulen durchaus ein erheblicher Mix vorhanden ist. An vielen Hochschulen finden wir daher nicht eines der beiden Extremmodelle, sondern verschieden ausgestaltete Hybridmodelle.

Dienstlicher Status und Amtszeiten

Weitere Aspekte der institutionellen Stellung der Verwaltungsleitung sind auch der dienstliche Status und die Amtszeiten.

Gegenwärtig haben 23 Prozent der befragten Kanzlerinnen und Kanzler ihr Amt auf Lebenszeit, elf Prozent ohne Befristung (zumeist an den privaten Hochschulen) sowie 64 Prozent mit einer Befristung. Besonders häufig ist dabei eine Amtszeit von sechs (27 Prozent) und acht Jahren (23 Prozent). An den privaten Hochschulen ist die Amtszeit mit 34 Prozent etwas seltener befristet als an den staatlichen Hochschulen, allerdings fallen die Amtszeiten im Falle einer Befristung hier im Schnitt merklich kürzer aus.

Auch an dieser Stelle wird die Umgestaltung des Amtes in den letzten Jahren sehr deutlich. Aus dem Amt auf Lebenszeit ist ein befristetes Wahlamt geworden, das sich kaum noch von den anderen Mitgliedern der Hochschulleitung unterscheidet. Dass mit dieser Umstellung

auch eine stärkere Abhängigkeit von den Wahlinstanzen institutionalisiert wurde (Ludwig 1984: 39; Leuze 1989), ist augenscheinlich und politisch gewollt.⁷

Dienstvorgesetzte der Kanzlerinnen und Kanzler

Beim größten Teil der befragten Kanzlerinnen und Kanzler an staatlichen Universitäten ist nach wie vor das Ministerium mit 64 Prozent Dienstvorgesetzter, während bei 28 Prozent die Hochschulleiterin bzw. der Hochschulleiter die Vorgesetztenfunktion hat. An den staatlichen Fachhochschulen ist hingegen das Ministerium nur in 43 Prozent Dienstvorgesetzter, während in 49 Prozent der Hochschulen die Hochschulleiterin bzw. der Hochschulleiter diese Funktion übernimmt. Bei privaten Hochschulen obliegt die Vorgesetztenfunktion mit 53 Prozent am häufigsten dem geschäftsführenden Vorstand der Trägerorganisation der jeweiligen Hochschule und nur bei 24 Prozent der Hochschulleiterin bzw. dem Hochschulleiter.

Die Aufsichtsrats-Konfiguration, nach der die Vorgesetztenfunktion für die Kanzlerin bzw. den Kanzler dem jeweiligen Hochschulrat bzw. dem Kuratorium obliegt, findet sich mit 21 Prozent besonders häufig bei den privaten Hochschulen, während nur an sehr wenigen staatlichen Universitäten und Fachhochschulen (jeweils 8 Prozent) diese Struktur vorhanden ist.

Der relativ hohe Anteil bei staatlichen Hochschulen – insbesondere der Universitäten –, an denen das Ministerium noch die Funktion des Dienstvorgesetzten übernimmt, widerspricht erstens dem Bild einer vollständigen Angleichung des Kanzleramtes an die Regelungen in Bezug auf die anderen Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten. Zweitens ergibt sich hier ein Widerspruch zu – insbesondere im öffentlichen Diskurs zuweilen vorhandenen – Vorstellungen einer vollständigen Autonomie der Hochschulen. Wäre dies der Fall, müsste die Dienstvorgesetztenfunktion viel häufiger durch den Hochschulrat oder aber die Hochschulleiterin bzw. den Hochschulleiter übernommen werden. Die Befragungsergebnisse zeigen an dieser Stelle dann eben auch die Ambivalenz der Umgestaltungen der Hochschulgovernance in Deutschland, die zumindest in Bezug auf einzelne Aspekte die traditionellen Strukturen beibehält und mit neu eingeführten Strukturelementen hybridisiert.

4.3 Zuständigkeiten der Kanzlerinnen und Kanzler in der Praxis

In der Befragung wurden auch Zuständigkeiten der Kanzlerinnen und Kanzler für wichtige administrative Aufgabengebiete thematisiert. Hierbei wurde nach den Verantwortlichkeiten in der Leitungspraxis – also nicht nach den gesetzlichen oder formalen Vorgaben – gefragt und zwischen alleinverantwortlich, mitverantwortlich sowie nicht verantwortlich unterschieden (vgl. Abbildung 6).

In der beruflichen Praxis sind die Kanzlerinnen und Kanzler am häufigsten alleinverantwortlich für die Bereiche Haushaltsaufstellung (69 Prozent), Liegenschafts- und Gebäudemanagement (68 Prozent), Personalangelegenheiten des nicht-wissenschaftlichen Personals (63 Prozent) und Controlling/Berichtswesen (62 Prozent).

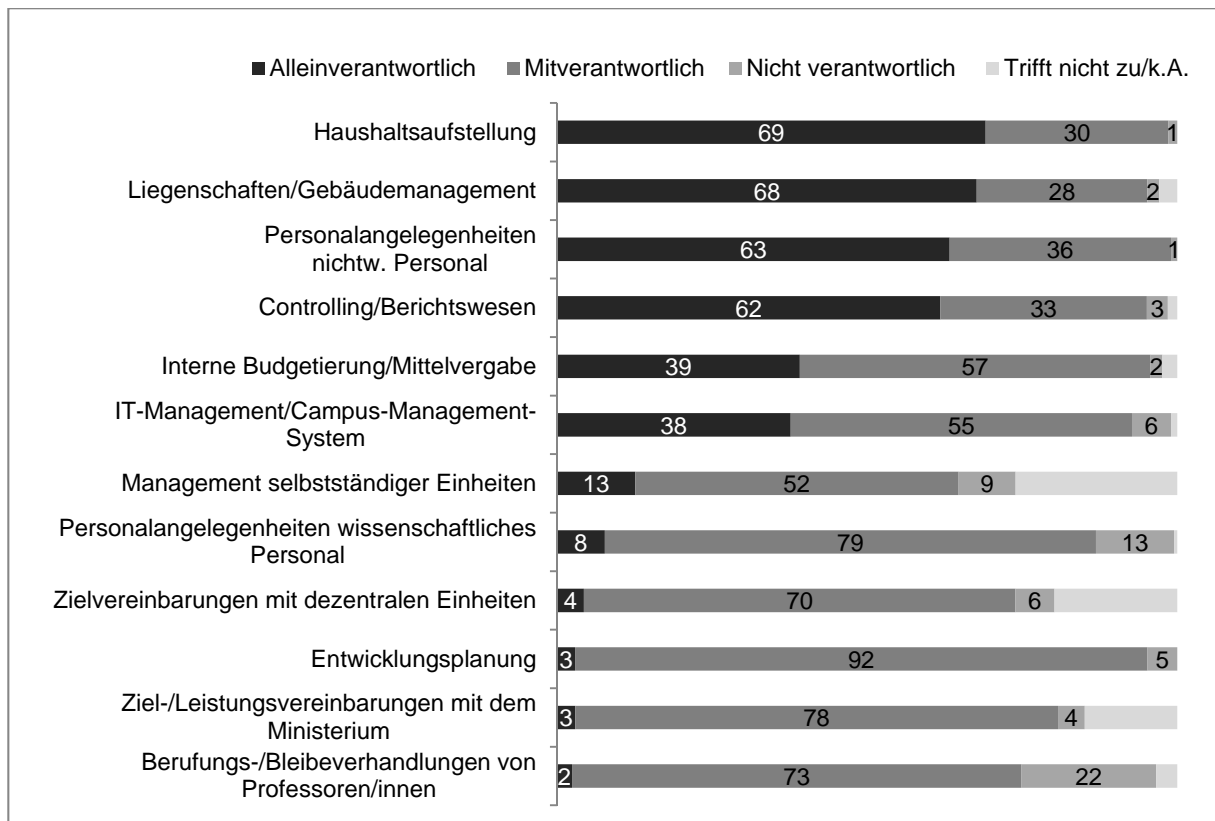
⁷ Dies drückt sich in den Novellierungen der Landeshochschulgesetze seit 2000 aus, weil in diesen aus dem überwiegend unbefristeten Amt auf Lebenszeit – von wenigen Ausnahmen wie Bayern und Mecklenburg-Vorpommern abgesehen – ein befristetes Wahlamt wurde.

Administrative Aufgaben, in denen die Kanzlerinnen und Kanzler in der Praxis ihre Verantwortlichkeit zusammen mit anderen Mitgliedern der Hochschulleitung wahrnehmen, sind vor allem die Entwicklungsplanung (92 Prozent), die Personalangelegenheiten des wissenschaftlichen Personals (79 Prozent), die Zielvereinbarungen mit dem Ministerium (78 Prozent), die Berufungs-/Bleibeverhandlungen (73 Prozent) sowie die Zielvereinbarungen mit den dezentralen Einheiten (70 Prozent).

Bereiche, in denen die Kanzlerinnen und Kanzler häufiger in der Praxis nicht verantwortlich sind, umfassen die Berufungs-/Bleibeverhandlungen (22 Prozent), die Personalangelegenheiten des wissenschaftlichen Personals (13 Prozent) sowie das Management selbstständiger Einheiten (9 Prozent).

Werden die Angaben für die Alleinverantwortung über alle Bereiche aufaddiert, so ergibt sich, dass Kanzlerinnen und Kanzler an den Kunst- und Musikhochschulen häufiger alleinverantwortlich sind (Prozentsumme von 455) als an staatlichen Universitäten (Prozentsumme von 358) und Fachhochschulen (Prozentsumme von 337). Zudem sind Kanzlerinnen und Kanzler an kleineren Hochschulen für die betrachteten Bereiche häufiger alleinverantwortlich.

Abbildung 6: Zuständigkeiten der Verwaltungsleitung



Angaben in Prozent; Quelle: INCHER-Kanzlerbefragung 2015

Fragestellung: Sind Sie für die folgenden Aufgabenbereiche in der tatsächlichen Praxis an Ihrer Hochschule alleinverantwortlich, mitverantwortlich oder aber gar nicht verantwortlich?

4.4 Selbstverständnis der Kanzlerinnen und Kanzler

In der Befragung wurde das berufliche Selbstverständnis der Kanzlerinnen und Kanzler u.a. in Form einer Selbsteinschätzung ihrer Rolle erhoben. Dabei sind Beschreibungen gewählt worden, die unterschiedliche Verständnisse der Rolle als Kanzlerin bzw. Kanzler wiedergeben. In Abbildung 7 werden diese Selbsteinschätzungen als Top-2-Boxes ausgewiesen, das heißt die Summe der beiden ersten Zustimmungskategorien der genutzten 6er-Skala von 1 „Trifft voll zu“ bis 6 „Trifft überhaupt nicht zu“ wird dargestellt.

Zunächst fällt auf, dass das Selbstverständnis, mit wenigen Ausnahmen, relativ unabhängig vom Hochschultyp bzw. der Trägerschaft ist. In den meisten Selbsteinschätzungen gibt es also nur geringe Unterschiede zwischen Kanzlerinnen und Kanzlern an staatlichen Universitäten, Fachhochschulen, Kunst- und Musikhochschulen sowie privaten Hochschulen.

Die Statements, die Kanzlerin bzw. der Kanzler „verantwortet als Spezialistin bzw. Spezialist das Haushalts- und Personalmanagement“ (Top-2-Box 95 Prozent), „sorgt für effiziente Prozesse in der Hochschule“ (Top-2-Box 93 Prozent) sowie „achtet auf die Rechtskonformität der Entscheidungen“ (Top-2-Box 92 Prozent) finden am häufigsten über alle Befragten hinweg Zustimmung.

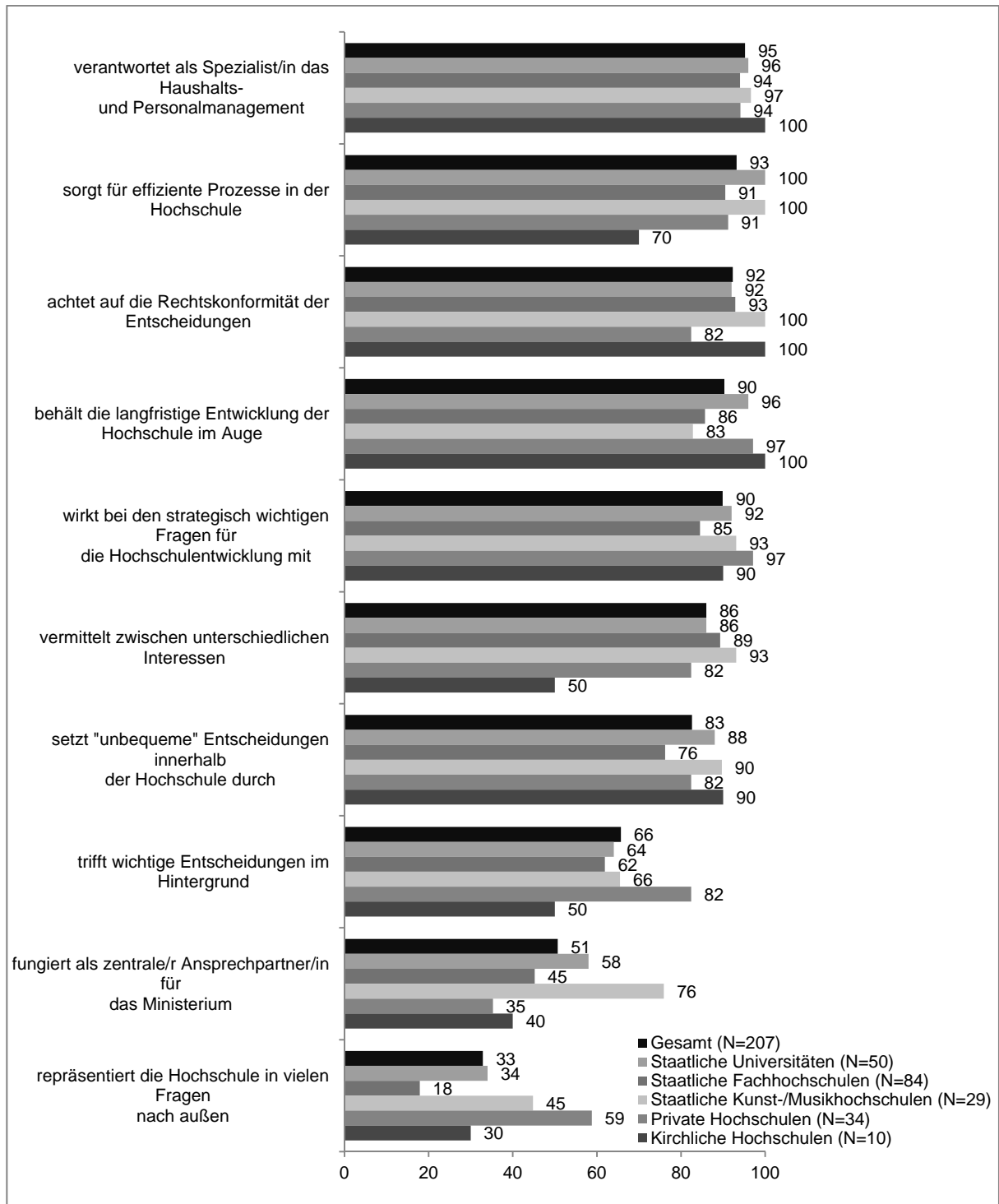
Deutlich geringer ist die Zustimmung hingegen bei den Statements, die Kanzlerin bzw. der Kanzler „trifft wichtige Entscheidungen im Hintergrund“ (Top-2-Box 66 Prozent), „fungiert als zentraler Ansprechpartner bzw. als zentrale Ansprechpartnerin für das Ministerium“ (Top-2-Box 51 Prozent) sowie „repräsentiert die Hochschule in vielen Fragen nach außen“ (Top-2-Box 33 Prozent).

Trotz des insgesamt recht einheitlichen Selbstverständnisses der Kanzlerinnen und Kanzler sind allerdings bei einigen Statements auch interessante Unterschiede vorhanden. So sehen sich die Kanzlerinnen und Kanzler an privaten Hochschulen etwas weniger als Hüter der Rechtskonformität (Top-2-Box 82 Prozent) als die Amtsinhaberinnen und Amtsinhaber an staatlichen Hochschulen (z.B. Universitäten Top-2-Box 92 Prozent). Hier dürfte sich dann widerspiegeln, dass die Rechtskonformität an staatlichen Hochschulen – die häufig noch Anstalten des öffentlichen Rechts sind – als zentraler im Hinblick auf die Rolle angesehen wird. Hinzu kommt, dass der Anteil der Kanzlerinnen und Kanzler mit rechtswissenschaftlichem Studienhintergrund an den staatlichen Hochschulen – wie oben gezeigt – höher ist.

Auch beim Statement, dass die Kanzlerin bzw. der Kanzler wichtige Entscheidungen im Hintergrund trifft, zeigen sich Unterschiede. Dieser Einschätzung wird von den Kanzlerinnen und Kanzlern an privaten Hochschulen deutlich häufiger zugestimmt (Top-2-Box 82 Prozent) als von den Kanzlerinnen und Kanzlern an den anderen Hochschulen (z.B. Top-2-Box staatliche Fachhochschulen 62 Prozent).

Auch im Hinblick auf das Selbstverständnis als Ansprechpartner für das Ministerium finden wir deutliche Unterschiede. So sehen sich Kanzlerinnen und Kanzler an Kunst- und Musikhochschulen deutlich häufiger als Anlaufstation für das Ministerium (Top-2-Box 76 Prozent vs. z.B. staatliche Fachhochschulen Top-2-Box 45 Prozent). Etwas klischeebeladen könnte hier vermutet werden, dass die Hochschulleitung eher über einen musikalischen bzw. künstlerischen Hintergrund verfügt und damit im Mittel eine größere Distanz zu politisch-administrativen Zusammenhängen aufweist, weshalb die Kanzlerin bzw. der Kanzler sich als zentraler für die Kommunikation mit dem Ministerium ansieht.

Abbildung 7: Selbstverständnis der Kanzlerinnen und Kanzler



Ausgewiesen ist die Summe der ersten beiden Zustimmungskategorien einer 6er-Skala von 1 „Trifft voll zu“ bis 6 „Trifft überhaupt nicht zu“ (Top-2-Boxes); Quelle: INCHER-Kanzlerbefragung 2015

Fragestellung: Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihr berufliches Selbstverständnis im Amt des/der Kanzler/in zu? Der Kanzler/die Kanzlerin...

Weitere größere Differenzen sind zudem im Hinblick auf das Selbstverständnis als Repräsentantin bzw. Repräsentant der Hochschule nach außen vorhanden. Kanzlerinnen und Kanzler an privaten Hochschulen sehen sich am häufigsten in dieser Rolle (Top-2-Box 59 Prozent), während die Kanzlerinnen und Kanzler an den anderen Hochschulen dies deutlich weniger häufig tun (z.B. staatliche Fachhochschulen Top-2-Box 18 Prozent).

4.5 Aufbau neuer Stellen in der Hochschulverwaltung

Neue Anforderungen und Verantwortlichkeiten für Hochschulen haben in den letzten Jahren auch zu Veränderungen der Binnenorganisation der Verwaltungen geführt, die u.a. auch mit der Etablierung neuer Arbeitsbereiche und Stellen einhergehen.

Unsere Daten zeigen, dass in den letzten fünf Jahren über alle Hochschulen hinweg besonders häufig neue Stellen in den Bereichen Qualitätssicherung in der Lehre, Öffentlichkeitsarbeit sowie Student-Services geschaffen wurden. Hingegen gab es nur an wenigen Hochschulen Stellenzuwächse in den Bereichen Hochschulplanung und Strategieentwicklung, Qualitätssicherung der Forschung sowie Personalmanagement und Berufungswesen (vgl. Abbildung 8).

Werden die prozentualen Ja-Antworten zur Schaffung neuer Stellen aufsummiert, wird ersichtlich, dass an den staatlichen Universitäten (Summe der Ja-Antworten 674) und staatlichen Fachhochschulen (676) in mehr Bereichen neue Stellen geschaffen wurden als an privaten Hochschulen (541) bzw. den Kunst- und Musikhochschulen (286).

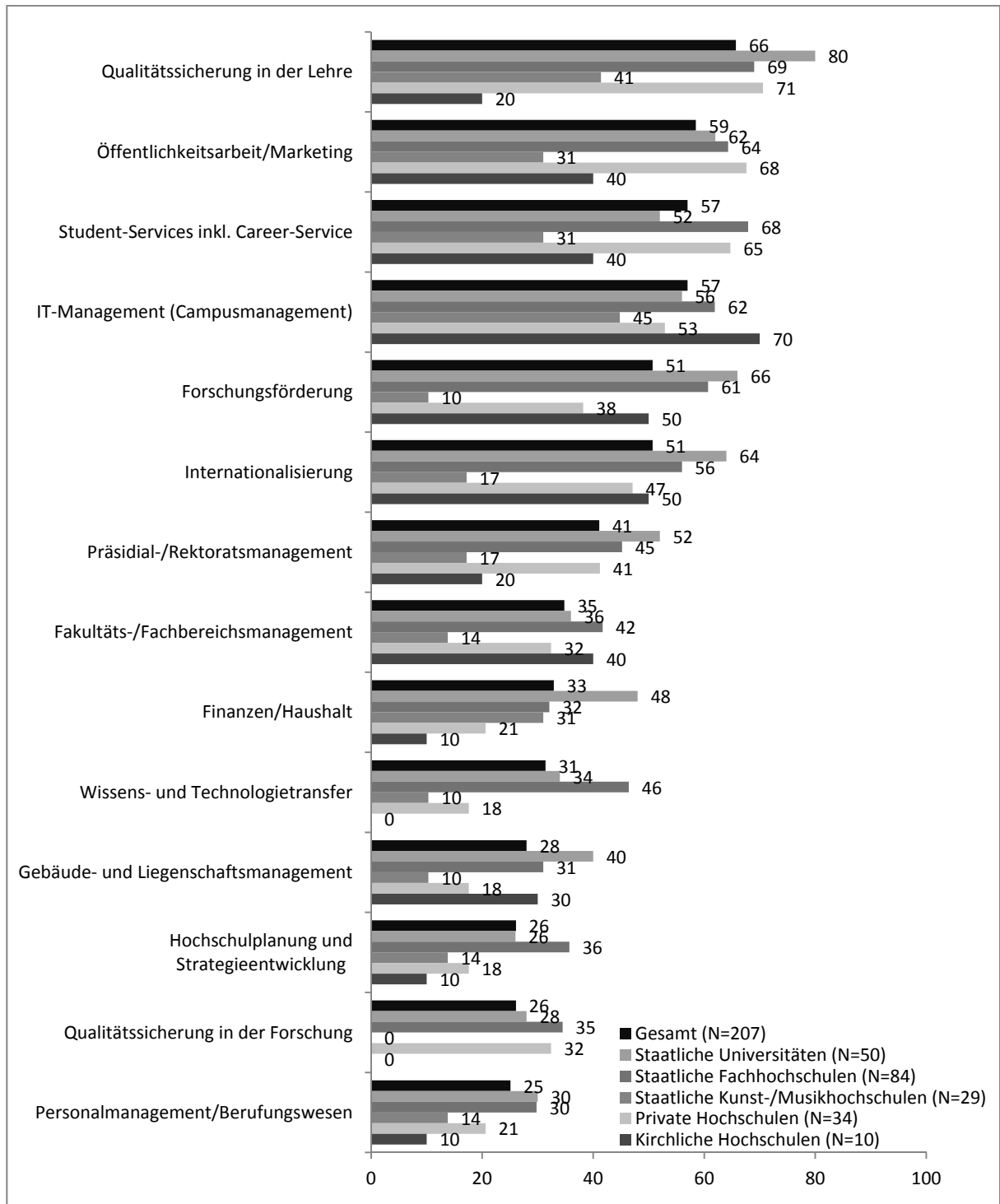
Zudem zeigt Abbildung 8, dass es zwischen den Hochschultypen deutliche Schwerpunktsetzungen bei der Schaffung neuer Stellen gibt. So wurden im Vergleich häufiger an staatlichen Universitäten neue Stellen im Bereich Qualitätssicherung der Lehre (80 Prozent vs. z.B. Fachhochschulen 69 Prozent), der Forschungsförderung (66 Prozent vs. z.B. private Hochschulen 10 Prozent) sowie dem Finanzbereich (48 Prozent vs. z.B. Fachhochschulen 32 Prozent) geschaffen.

Hingegen haben die staatlichen Fachhochschulen und privaten Hochschulen im Vergleich zu den staatlichen Universitäten häufiger neue Stellen im Bereich Student-Services geschaffen. An staatlichen Fachhochschulen wurden zudem im Vergleich zu den anderen Hochschulen häufiger neue Stellen in den Bereichen Wissens- und Technologietransfer sowie Hochschulplanung und Strategieentwicklung geschaffen.

Interessant ist dabei auch, dass ein Schwerpunkt, in dem neue Stellen geschaffen wurden, in allen staatlichen Hochschulen (Universitäten, Fachhochschulen, Kunst- und Musikhochschulen) die Öffentlichkeitsarbeit bzw. Marketing war.

Die Differenzen zwischen den Hochschultypen in Bezug auf die Schaffung neuer Stellen scheinen dabei einerseits von unterschiedlichen Aufgaben bzw. Funktionen angetrieben zu sein (z.B. häufigere Schaffung neuer Stellen in der Forschungsförderung bei den Universitäten), andererseits aber auch von wahrgenommenem Nachholbedarf im Vergleich zu anderen Hochschulen (z.B. Öffentlichkeitsarbeit und Marketing bei staatlichen Hochschulen).

Abbildung 8: Schaffung neuer Stellen in den letzten fünf Jahren (Ja-Antworten)



Angaben in Prozent; Quelle: INCHER-Kanzlerbefragung 2015

Fragestellung: In welchen Bereichen der Hochschulverwaltung sind an Ihrer Hochschule im Zeitraum der letzten fünf Jahre verstärkt neue Stellen geschaffen worden?

Bei einem Vergleich zwischen der Befragung von 2008 und 2015 wird zudem deutlich, dass über alle Hochschulen hinweg die Bereiche, in denen neue Stellen geschaffen wurden, leicht abgenommen haben. So ergibt die Summation der in beiden Befragungen enthaltenen Be-

reiche⁸, in denen neue Stellen geschaffen wurden, dass 2008 noch ein Wert von 593 vorhanden war, während 2015 nur noch ein Wert von 500 erreicht wird.

Gleichfalls haben sich die Schwerpunkte der Stellenschaffung in den letzten Jahren teilweise verschoben. So finden wir 2008 z.B. noch viel häufiger die Schaffung neuer Stellen in der Hochschulplanung/Strategieentwicklung (2008: 64 vs. 2015: 26 Prozent), dem Präsidial-/Rektoratsmanagement (2008: 56 vs. 2015: 41 Prozent) oder dem Wissens- und Technologietransfer (2008: 42 vs. 2015: 31 Prozent). Hingegen wurden seit 2010 häufiger neue Stellen im Bereich der Qualitätssicherung der Lehre (2008: 59 vs. 2015: 66 Prozent) oder der Internationalisierung (2008: 51 vs. 2015: 42 Prozent) geschaffen.

5 Fazit

Insgesamt bieten die Ergebnisse der Befragung der Kanzlerinnen und Kanzler einen differenzierten Überblick zur formalen Ausgestaltung des Amtes der Verwaltungsleitung und zum Profil der Amtsinhaberinnen und Amtsinhaber, der zur empirischen Unterfütterung der momentan geführten Diskussionen um die Kanzlerposition genutzt werden kann.

Übergreifend ist anhand der Befragungsergebnisse vor allem eine Heterogenisierung der demografischen Zusammensetzung und der beruflichen Werdegänge der Amtsinhaberinnen und Amtsinhaber zu konstatieren. Hierzu gehört die merkliche Zunahme des Anteils der Kanzlerinnen zwischen 2008 und 2015, wobei dieser Anstieg insbesondere an kleineren und mittelgroßen Hochschulen stattfand. Auch hinsichtlich des Fächerhintergrunds zeigt sich mittlerweile eine erstaunliche Heterogenität bei den Amtsinhaberinnen und Amtsinhabern. Während das Amt traditionell eine Domäne der Juristinnen und Juristen gewesen ist, hat sich dies in den letzten Jahren deutlich verändert. Etwas überraschend zeigt die Befragung allerdings, dass Heterogenisierung seit 2008 keine verstärkte Rekrutierung von wirtschaftswissenschaftlich ausgebildeten Amtsinhaberinnen und Amtsinhabern – im Sinne einer Managerialisierung – bedeutet. Allerdings hat sich der Anteil der Kanzlerinnen und Kanzler, die auch Erfahrungen in privatwirtschaftlichen Unternehmen gesammelt haben, bei den jüngeren Amtsinhaberinnen und Amtsinhabern deutlich erhöht, und dies kann durchaus als Effekt einer Managerialisierung interpretiert werden.

Zudem legen die Befragungsergebnisse nahe, dass sich gegenwärtig Veränderungen der Rekrutierungswege für das Amt der Verwaltungsleitung abzeichnen. Gerade bei den „jungen“ Kanzlerinnen und Kanzlern nimmt der Anteil der intern Rekrutierten deutlich zu, der Arbeitsmarkt könnte sich also mittelfristig von einer externen Dominanz hin zu einer internen Dominanz entwickeln. Unabhängig von der internen oder externen Rekrutierung, werden die meisten Kanzlerinnen und Kanzler allerdings aus dem (administrativen) Hochschul- und Wissenschaftsbereich rekrutiert.

⁸ 2008 wurde nicht nach der Schaffung neuer Stellen in den Bereichen Gebäude- und Liegenschaftsmanagement und IT/Campusmanagement gefragt.

Zur formalen Ausgestaltung des Amtes der Verwaltungsleitung verweisen die Befragungsergebnisse auf die Verwendung unterschiedlicher Modelle an den Hochschulen – also auch hier finden wir Differenzierung. Einerseits haben etliche Hochschulen ein Ressortprinzip mit Fachverantwortung der Ressortleiterinnen und Ressortleiter eingeführt, andererseits sind die Kanzlerinnen und Kanzler in den meisten Hochschulen zugleich aber nach wie vor Dienstvorgesetzte des nicht-wissenschaftlichen Personals und leiten die Hochschulverwaltung. Wir finden deshalb häufiger Konfigurationen, die sich zwischen den Polen des traditionellen Kanzlermodells und des neueren Ressortmodells bewegen.

Ungeachtet dieser Heterogenisierung und Differenzierung finden sich allerdings den Ergebnissen der Befragung zu Folge kaum Unterschiede im Hinblick auf das Amtsverständnis der Kanzlerinnen und Kanzler. Auch hinsichtlich der tatsächlichen Arbeitsaufgaben findet sich eher Homogenität als Differenzierung. Dies deutet darauf hin, dass trotz der vielfältigen Entwicklungen der letzten Jahre – Heterogenisierung der demografischen Zusammensetzung und Differenzierung der formalen Strukturen – in der Praxis ein relativ homogenes Kanzlermodell vorhanden ist. Überspitzt und vereinfacht formuliert, hätten wir dann einen raschen und umfassenden Wandel der Oberflächenstrukturen, aber erhebliche Stabilitäten in den Tiefenstrukturen. Ob dieses Bild aber nur ein Zwischenergebnis des umfassenden Wandels der Kanzlerposition ist – im Sinne eines lediglich zeitverzögerten Wandels der Tiefenstruktur – oder aber selbst als stabiles Muster anzusehen ist, könnte eine zentrale Frage im Rahmen zukünftiger Forschung sein.

6 Literatur

- Battis, Ulrich* 2009: Das Amt des Universitätskanzlers: Ein Auslaufmodell? In: Die Öffentliche Verwaltung 62(13), S. 518-522
- Blümel, Albrecht; Kloke, Katharina; Krücken, Georg* 2010: Hochschulkanzler in Deutschland: Ergebnisse einer hochschulübergreifenden Befragung. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer
- Blümel, Albrecht* 2015: Von der Hochschulverwaltung zum Hochschulmanagement: Wandel der Hochschulorganisation am Beispiel der Verwaltungsleitung. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften
- Breitbach, Michael* 2005: Kurator, Kanzler, Vizepräsident – ein deutscher Irrweg? In: Heß, Jürgen; Leuze, Dieter (Hg.): Die janusköpfige Rechtsnatur der Universität – ein deutscher Irrweg?: Symposium für den Kanzler a. D. der Eberhard-Karls-Universität Tübingen Prof. Dr. Dr. h.c. Georg Sandberger nach 24 Jahren Universitätskanzlerschaft. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 119-139
- Burgi, Martin; Gräf, Ilse-Dore* 2010: Das (Verwaltungs-)Organisationsrecht der Hochschulen im Spiegel der neueren Gesetzgebung und Verfassungsrechtsprechung. In: Deutsches Verwaltungsblatt (VBL) 18, S. 1125-1188
- Epping, Volker* 1993: Die Stellung des Kanzlers in der kollegialen Hochschulverwaltung. In: Wissenschaftsrecht 26(3), S. 161-197
- Gemeinsame Wissenschaftskonferenz GWK* 2014: Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung. 18. Fortschreibung des Datenmaterials (2012/2013) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. Bonn: GWK
- Heß, Jürgen* 2000: Die Geschichte des Universitätskanzlers im Spannungsfeld zwischen Staatsaufsicht und Hochschulautonomie. In: Wissenschaftsrecht 33, S. 332-342
- Horst, Johannes; Bußmann, Anne* 2003: Die Stellung des Universitätskanzlers in den Landeshochschulen. In: Anderbrügge, Klaus; Epping, Volker; Löwer, Wolfgang (Hg.): Dienst an der Hochschule. Festschrift für Dieter Leuze zum 70. Geburtstag. Berlin: Duncker und Humblot, S. 291-304
- Horst, Johannes; Neyses, Johannes* 2007: Die Rolle des Universitätskanzlers nach dem neuen Hochschulgesetz (HG) in NRW. In: Wirtschaft und Gesellschaft im Staat der Gegenwart. Gedächtnisschrift für Peter J. Tettinger. Köln: Carl Heymanns, S. 431-447
- Hüther, Otto* 2010: Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landes-hochschulgesetzen. Wiesbaden: VS Verlag
- Hüther, Otto* 2011: New Managerialism? Gemeinsamkeiten und Differenzen der Leitungsmodelle in den Landeshochschulgesetzen. In: die hochschule. 20(1), S. 50-72
- Hüther, Otto; Krücken, Georg* 2011: Wissenschaftliche Karriere und Beschäftigungsbedingungen – organisationssoziologische Überlegungen zu den Grenzen neuer Steuerungsmodelle an deutschen Hochschulen. In: Soziale Welt. 62(3), S. 305-325
- Kleimann, Bernd* 2014: Universität und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation. Habilitationsschrift am Fachbereich 05, Universität Kassel
- Knauff, Matthias* 2007: Die Hochschulverfassung nach dem nordrhein-westfälischen Hochschulfreiheitsgesetz unter besonderer Berücksichtigung des Vizepräsidenten für den Bereich Wirtschafts- und Personalverwaltung. In: Wissenschaftsrecht 40, S. 380-402
- Knauff, Matthias* 2008: Das Ressortprinzip im neuen nordrhein-westfälischen Hochschulrecht. In: Die Öffentliche Verwaltung 7, S. 269-277
- Krücken, Georg; Meier, Frank* 2006: Turning the university into an organizational actor. In: *Drori, Gili S.; Meyer, John W.; Hwang, Hokyū* (Hg.): Globalization and organization. World society and organizational change. Oxford: Oxford University Press, S. 241-257
- Krücken, Georg; Blümel, Albrecht; Kloke, Katharina* 2012: Wissen schafft Management? Konturen der Managerialisierung im Hochschulbereich. In: *Heinze, Thomas; Krücken, Georg* (Hg.): Institutionelle Erneuerungsfähigkeit der Forschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 219-256
- Krücken, Georg; Blümel, Albrecht; Kloke, Katharina* 2013: The managerial turn in higher education? On the interplay of organizational and occupational change in German academia. In: *Minerva* 51(5), S. 417-442.
- Lange, Stefan; Schimank, Uwe* 2007: Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder. In: *Holzinger,*

- Katharina; Jörgen, Helge; Knill, Christoph* (Hg.): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 522-548
- Röbken, Heinke* (2006): Profile deutscher Hochschulleitungen. In: Beiträge zur Hochschulforschung 4, S. 6-29
- Schneijderberg, Christian; Merkator, Nadine; Teichler, Ulrich; Kehm, Barbara M* (Hg.) 2013: Verwaltung war gestern. Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt/M.: Campus
- Schuster, Hermann-Josef* 1996: Leitungsorganisation. In: Flämig, Christian; Kimminich, Otto; Krüger, Hartmut; Meusel, Ernst-Joachim; Rupp, Hans-Heinrich; Scheven, Dieter; Schuster, Hermann Josef; Stenbock-Fermor, Friedrich Graf (Hg.): Handbuch des Wissenschaftsrechts. Berlin: Springer, S. 839-858
- Wallerath, Maximilian* 2004: Der Universitätskanzler in der Hochschulleitung. In: Wissenschaftsrecht 37, S. 203-223