

INVESTITIONEN IN INFRA- STRUKTUR DRÄNGEN

Befragung der Kanzlerinnen und Kanzler

Das Meinungsbild der Kanzler:innen an deutschen Hochschulen zeigt: Die Zukunft entscheidet sich nahezu gleichwertig auf zehn Handlungsfeldern. Die deutschen Hochschulen haben nicht das *eine* große Problem. Zehn Herausforderungen, die als „sehr wichtig“ bis „wichtig“ eingestuft werden, müssen in den kommenden fünf Jahren bewältigt werden. Dieses Ergebnis zeigt die Umfrage der Zeitschrift Wissenschaftsmanagement (www.wissenschaftsmanagement.de) in Kooperation mit der rheform GmbH (www.rheform.de).



Foto: Jörn Wolter/Wolterfoto

Markus Lemmens

ist Geschäftsführer der Lemmens Medien GmbH und Herausgeber der Zeitschrift *Wissenschaftsmanagement*.



Foto: privat

Mark Enders

ist Student im Masterstudiengang für Philosophie und freier Wissenschaftslektor in der Redaktion *Zeitschrift Wissenschaftsmanagement*.

Die im Mittel 53 Jahre alten Verwaltungsleitungen sehen für die Zukunft der Universitäten und Hochschulen der angewandten Wissenschaften Investitionen in die Infrastruktur als zentrale Aufgabe an. Dazu gehören die Unterpunkte Digitalität und Nachhaltigkeit. Dann folgen die Problemfelder Personalrekrutierung und Fachkräfte-Sicherung.

Zum künftigen Kompetenzerwerb passen die nahezu gleichauf liegenden Verpflichtungen, die Personalentwicklung und das Talentmanagement zu verbessern. Eine frühere Konzentration auf die Themen der institutionellen Steuerung und dem Controlling rückt etwas in den Hintergrund. Einzig ist die Strategieentwicklung in den Top Ten geblieben, sie liegt nahezu gleichauf mit der Nachhaltigkeit als umfassende Institutionenaufgabe (Lehre, Forschung, Transfer), dem Energiemanagement und der Haushaltssteuerung.

Der Einfluss von Kanzler:innen auf die Gestaltungsprozesse an Hochschulen ist enorm

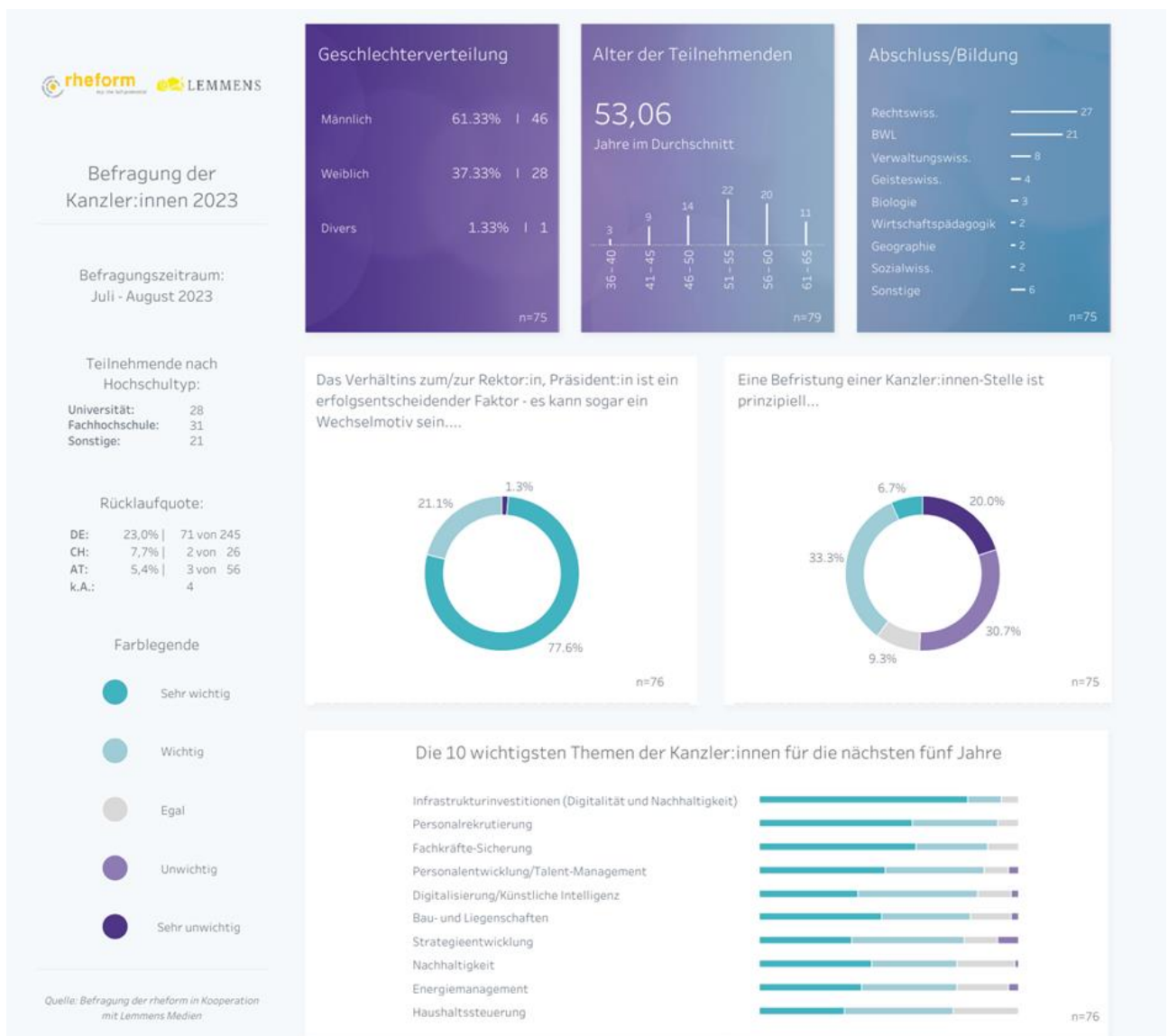
Die explizite Rolle und die vorrangigen Aufgaben dieser Position sind jedoch weitgehend undefiniert. Es kommt nicht nur darauf an, die durch die Befragung aufgedeckten Schwierigkeiten hinsichtlich wiederkehrender Tätigkeiten anzugehen, sondern es bedarf einer klareren Kompetenzzuweisung, damit nicht ein zu großes Aufgabenfeld die Kanzler:innen an ihre Leistungsgrenzen bringt. Dafür bedarf es staatlicher Regularien, einer unabhängigen Aufsicht und der Stärkung der Hochschulleitungen.

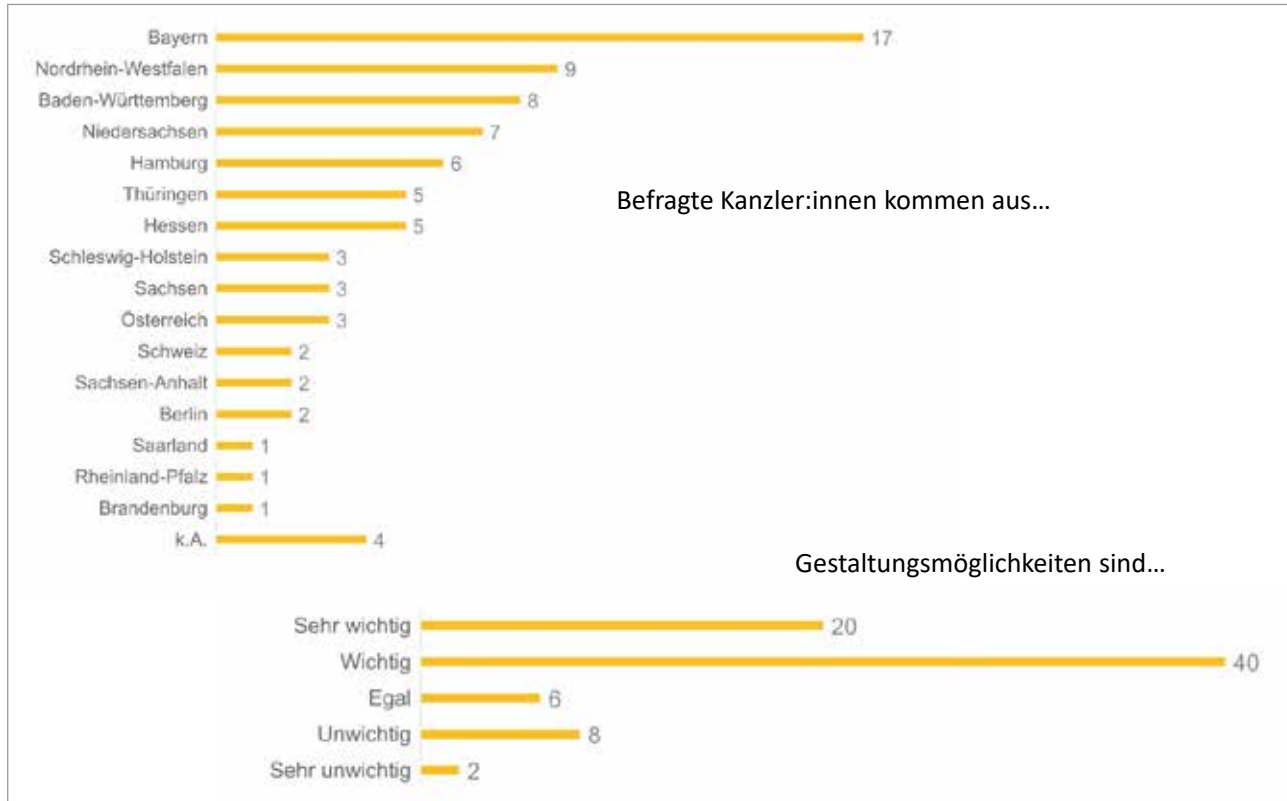
Die in dieser Erhebung gewonnenen Daten sind Teil einer problemorientierten Analyse, die dabei behilflich sein kann, einen nachhaltigeren Berufsstandard zu entwerfen und Nachwuchs für die Hochschulleitung zu fördern. Über 40 Prozent von ihnen ist eine Befristung der Position „wichtig bis sehr wichtig“. Allerdings wünschen sich Kanzler:innen für diese Flexibilität mehr als 86 Prozent eine „Weiterbeschäftigung“ im Falle einer etwaigen Abwahl: Und der Arbeitgeber soll dann weiterhin die bisherige Hochschule sein.

Methodik

Die Umfrage wurde online im Juli und August 2023 durchgeführt. Zielgruppe der Befragung waren die Kanzler:innen der öffentlichen Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Adressen der kontaktierten Personen wurden zuvor mit Hilfe einer Online-Recherche gesammelt. An der Umfrage beteiligten sich 23 Prozent der deutschen Kanzler:innen im genannten Zeitraum. Bei den staatlichen Universitäten in Deutschland lag die Rücklaufquote sogar bei 34 Prozent. Die Beteiligung der Länder Österreich und Schweiz war deutlich geringer, insgesamt kamen nur fünf der beantworteten Fragebögen nicht aus Deutschland. Der wesentliche Grund dafür ist darin zu sehen, dass es in der Schweiz und in Österreich andere Bezeichnungen und andere Strukturen für die Verwaltungstätigkeiten gibt. Die Erarbeitung der Fragen beruht auf einschlägigen Erfahrungen von Lemmens und rheform sowie dem sehr guten Input des „Rates der Expertinnen und Experten“. Durch diesen wurde sichergestellt, dass Kanzler:innen aus Hochschulen unterschiedlichen Typs und differenzierter Größe ihre Positionen und Erfahrungen in die Befragung einbringen konnten. Die Auswertung der qualitativen Fragen erfolgt nach dem Prinzip der Clusterung und anschließenden redaktionellen (qualitativen) Bearbeitung.

Die Auswertung der quantitativen Fragen im Überblick





Selbstverständnis vorrangig als Manager:in
oder als Verwalter:in...



Im Falle einer Beendigung der Leitungstätigkeit ist
eine Weiterbeschäftigung in der Hochschule...



Die Auswertung der qualitativen Fragen

Der folgenden Abschnitte fassen die gegebenen Antworten auf die qualitativen Fragen zusammen.

Bandbreite vormaliger Positionen

Die vorherigen Tätigkeiten, die die Kanzler:innen ausübten, fächern auf. Auffällig ist eine breite Palette von Positionen in Bildungseinrichtungen, Verwaltung und Finanzen sowie „anderer Bereiche“. Unter den Befragten geben einige an, als Abteilungsleiter:in, Personalentwickler:in, Wissenschaftsmanager:in, Pressesprecher:in, Verwaltungsleiter:in oder Personalabteilungsleiter:in tätig gewesen zu sein. Andere wiederum nahmen Positionen als Fakultätsgeschäftsführer:in, Personaldezernent:in oder Geschäftsführer:in von Unternehmen und Forschungsgesellschaften ein. Des Weiteren wurden folgende Beschäftigungen genannt: Kaufmännischer Vorstand, Leitung eines Justitiariats sowie Steuerberater:in oder Wirtschaftsprüfer:in.

Antworten auf die Frage: In welcher Funktion waren Sie vor der Tätigkeit als Kanzler:in aktiv?

• Abteilungsleiter	• Pressesprecherin
• Personalentwicklerin	• Amtsleiter
• Fakultätsgeschäftsführer	• Ministerialrat
• Personaldezernent	• Geschäftsführung von Unternehmen und Forschungsgesellschaften
• Leiter Personalabteilung	• Referent:in
• Wissenschaftsmanagement	• Verwaltungsleitung
• Kaufmännischer Vorstand	• Leitung Justitiariat
• Personalleitung	• Referentin für Organisationsentwicklung

Hindernisse der Arbeit als Kanzler:in

Verschiedene Herausforderungen werden von den Befragten hervorgehoben, die sie als besonders hinderlich für ihre Tätigkeit als Kanzler:in empfinden. Dabei werden zunächst die finanziellen und personellen Ressourcen beklagt: Fehlende langfristige Finanzierungsperspektiven, hohe Befristungsquoten und teilweise Unterfinanzierung führen nicht zuletzt zu fehlenden aber dringend benötigten personellen Ressourcen. So kommt es, dass oft fehlendes Personal oder zu wenige Fachkräfte bei gleichzeitig zu hoher Auslastung und zu vielen anfallenden Ausgaben genannt werden. Weitere Aspekte seien die verlangsamende Bürokratie und die komplexer werdenden rechtlichen Rahmenbedingungen. So gebe es eine überbordende Regelungsdichte beziehungsweise zu viele Behördenvorgaben, die zu mangelhafter Umsetzungskultur und Prozessdisziplin führen würden. Außerdem gäbe es in-folge der allzeit präsenten Machtstrukturen Interessenskonflikte, die den Arbeitsalltag erschweren: Widerstreitende Interessen der Rektoratsmitglieder, Missstimmung und Streit im Präsidium, fehlendes Verständnis der Managementfunktion im Rektorat und die Abhängigkeit von der Wahl durch den Rektor werden exemplarisch genannt.

Fehlende langfristige Finanzierungsperspektiven, hohe Befristungsquoten und teilweise Unterfinanzierung führen nicht zuletzt zu fehlenden aber dringend benötigten personellen Ressourcen.

Außerdem gebe es eine Diskrepanz zwischen den Aufgaben und den zur Verfügung stehenden Ressourcen bei der Verpflichtung, schwierige Entscheidungen treffen zu müssen. Darüber hinaus drohe die Abwahl im Senat. Nicht zuletzt gebe es zu viele externe und politische Einflüsse bei einem fehlenden Bewusstsein für Bildung und Wissenschaft und eine damit einhergehende Unterfinanzierung durch das Land. Alles in allem sei die Organisationskultur problematisch und kein Wille zur Veränderung erkennbar, obwohl das wachsende Aufgabenspektrum und der digitale Wandel danach verlangen. Außerdem wird das fehlende Rollenverständnis bis hin zur Inkompetenz von Leitungs- und Führungskräften herausgestellt.

Antworten auf die Frage: Was sind die größten Hindernisse Ihrer Arbeit als Kanzler:in?

<p>1. Finanzielle und personelle Ressourcen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen und Freiheitsgrade • Fehlende langfristige Finanzierung • Finanzielle Rahmenbedingungen und Unterfinanzierung • zu wenig Personal für zu viele Aufgaben • Hohe Befristungsquoten und Personalmangel • Fehlende Fachkräfte und Personalbewirtschaftung 	<p>2. Bürokratie und rechtliche Rahmenbedingungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komplexer werdende rechtliche Rahmenbedingungen • Überbordende Regelungsdichte und Behördenvorgaben • Bürokratische Bauverfahren und Berichts- und Statistikwesen • Mangelnde Umsetzungskultur und Prozessdisziplin
<p>3. Interessenkonflikte und Machtstrukturen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Widerstreitende Interessen der Rektoratsmitglieder • Diskrepanz zwischen Aufgaben und Mitteln/Stellen/Ressourcen • Abhängigkeit von der Wahl durch den Rektor • Schwierige Entscheidungen durchsetzen müssen, Abwahlgefahr im Senat • Missstimmung und Streit im Präsidium • Fehlendes Verständnis der Managementfunktion im Rektorat 	<p>4. Politische und externe Einflüsse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schlechte politische Entscheidungen und mangelhafte Entscheidungsfindung im Ministerium • Abhängigkeit von politischen Vorgaben und Unterfinanzierung durch das Land • Fehlendes Bewusstsein im politischen Raum für Bildung und Wissenschaft • Landesvorgaben im IT-Bereich und rechtliche Rahmenbedingungen
<p>5. Organisationskultur und Führung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wachsendes Aufgabenspektrum und Zeitmanagement • Beharrungskräfte in der Hochschule und veränderungsresistente Verwaltung • Fehlendes Rollenverständnis und Inkompetenz von Leitungs- und Führungskräften • Mangelnde Verantwortung des Landes für seine Hochschulen 	<p>6. Sonstige Hindernisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Narzissmus, Eitelkeit und Inkompetenz von Leitungs- und Führungskräften • Fehlende digitale Infrastruktur und Fachkräftemangel in Spezialgebieten • Mangelndes Verständnis für Verwaltungsabläufe und hoher Kommunikationsaufwand • Fehlende Offenheit des Wissenschaftsbetriebes gegenüber Verwaltungsaufgaben • Arbeitsüberlastung und Zeitmangel für strategische Überlegungen

Es wird auch geäußert, dass die Rollenverteilung individuell innerhalb der Hochschule geregelt werden sollte; dadurch sei die Flexibilität und Zusammenarbeit der Teams gewährleistet.

Motivation für eine weitere Amtszeit

Auf die Frage hin, welche Faktoren die Befragten zu einer weiteren Amtszeit motivieren würden, werden vielfältige Antworten gegeben. Darunter wird ein gutes Arbeitsumfeld hervorgehoben, inklusive Teamarbeit, Wertschätzung, Vertrauen und gegenseitige Anerkennung. Dazu gehörten zudem ein größerer Gestaltungsspielraum und die erfolgreiche Umsetzung von Strategien und Visionen. Es verwundert nicht, dass einige zuvor genannte Hindernisse auch bei dieser Frage erwähnt werden: Mehr Personal in der Verwaltung, eine bessere Ausstattung, ausreichende Finanzierung, eine höhere Vergütung und eine Öffnung der Tarifstruktur des öffentlichen Dienstes, werden laut Umfrage zu einer höheren Motivation führen, erneut zu kandidieren. Es bedürfe einer strategischen Weiterentwicklung der Hochschule und einer Umsetzung innovativer Ansätze infolge derer möglicherweise Entscheidungsspielräume ermöglicht – und die Amtsführung, Hochschulleitung und Verwaltung entlastet werden. Alles in allem empfinden die Befragten bessere Rahmenbedingungen und gezielte Unterstützung vom Land, engagierte Mitarbeiter:innen und Rückhalt sowie Akzeptanz in der Hochschule als wichtige Motivationsfaktoren.

Antworten auf die Frage: Was würde Sie motivieren, für eine weitere Amtszeit zu kandidieren?

1. Arbeitsumfeld und Zusammenarbeit:	2. Finanzielle und personelle Ressourcen:
<ul style="list-style-type: none"> • Gute Zusammenarbeit im Präsidium und Team • Teamarbeit und gutes Verhältnis zur Rektorin/Rektor/Präsidentin/Präsidenten • Leidenschaft für die Unterstützung der Hochschule durch professionelle Leitung • Wertschätzung, Zusammenarbeit, Vertrauen und gegenseitige Anerkennung • Positive Arbeitsatmosphäre und familiengerechte Work-Life-Balance • Erfolgreiche Umsetzung bisheriger Ziele und eigene Erfolge • Erfolgreiche Umsetzung von Strategien und Visionen • Vielfältige Aufgaben und Gestaltungsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Personal in der Verwaltung und bessere Personalausstattung • Ausreichende Finanzierung und bessere Ressourcenausstattung • Höhere Vergütung und attraktivere Bezüge- und Altersruhegeldregelungen • Öffnung der Tarifstruktur des Öffentlichen Dienstes
3. Entwicklung und Herausforderungen der Hochschule:	4. Freiheit und Gestaltungsspielräume:
<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Weiterentwicklung und Erfolge der Hochschule • Akzeptanz der Faculty und Unterstützung bei Herausforderungen • Entwicklung der Universität und Umsetzung von innovativen Ansätzen • Erfolgreiche Umsetzung eigener Ziele und Visionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsspielräume und Entlastung in der Amtsführung • Gestaltungsmöglichkeiten im strategischen Bereich und in der Verwaltung • Freiheit für strategische Überlegungen und Weiterentwicklung der Hochschule
5. Rahmenbedingungen und Unterstützung:	
<ul style="list-style-type: none"> • Gute Rahmenbedingungen im Team der Hochschulleitung und der Verwaltung • Unterstützung vom Land in finanzieller Hinsicht und Ergebnisorientierung • Rückhalt und Akzeptanz in der Hochschule, positive Entwicklung der Universität • Leistungsbereite und motivierte Mitarbeiter:innen in der Verwaltung 	

Bindeglied zwischen Rektorat/Präsidium und Verwaltung

Die Antworten zur Frage hinsichtlich der Rolle von Kanzler:innen als Bindeglied zwischen Rektorat/Präsidium und der Verwaltung machen teils den Wunsch nach einer stärkeren Mitbestimmung und Gleichberechtigung der Kanzler:innen im Präsidium deutlich. Mithin wird gewünscht, sie sollten in allen wesentlichen Themen mitbestimmen und ein volles Stimmrecht im Präsidium erhalten. Andere plädieren für eine klare Rollentrennung mit Fokus auf die Verwaltung, um ihre Aufgaben bestmöglich umsetzen zu können. Es wird zudem geäußert, dass die Rollenverteilung individuell innerhalb der Hochschule geregelt werden sollte; dadurch sei die Flexibilität und Zusammenarbeit der Teams gewährleistet. Weiter wird für die Balance zwischen Verwaltung und Akademia plädiert, ohne zu sehr von der Rolle des/der Präsidenten:in abhängig zu sein. Allerdings sollten die Kanzler:innen über akademische Fragen mitbestimmen können, sofern diese das Budget oder rechtliche Aspekte betreffen würden.

Es lässt sich festhalten, dass es hinsichtlich der Rollendefinition unterschiedliche Sichtweisen gibt, die auf verschiedenen Erfahrungen in den je eigenen Arbeitsleben basieren. Die Meinungen über die Rollendefinition variieren je nach Hochschule und Präsidiumsmitgliedern und es gibt unterschiedliche Auffassungen darüber, wie stark Kanzler:innen in akademischen Fragen involviert sein sollten.

Antworten auf die Frage: Die Kanzler:innen sind das Bindeglied zwischen Rektorat/Präsidium und Verwaltung. Gibt es Ihrer Meinung nach Tendenzen, diese Rollendefinition in die eine oder die andere Richtung zu bewegen? Welche Balance ist richtig? Sollen beispielsweise Kanzler:innen im Präsidium über akademische Fragen mitbestimmen?

<p>1. Mitbestimmung und Gleichberechtigung im Präsidium:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kanzler:innen sollten in allen wesentlichen Themen mitbestimmen und ein volles Stimmrecht im Präsidium haben. • Kanzler:innen sollten als vollwertiges Mitglied im Präsidium akademische Fragen mitentscheiden dürfen. • Die Rollenverteilung sollte eine gleichberechtigte Mitgestaltung ermöglichen. • Akademische Fragen haben oft auch Auswirkungen auf die Verwaltung, daher sollten Kanzler:innen frühzeitig eingebunden werden. 	<p>2. Klare Rollentrennung und Fokus auf Verwaltung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es sollte eine klare Abgrenzung der Rollen geben, um die Aufgaben gut umzusetzen. • Kanzler:innen sollten sich primär auf die Verwaltung konzentrieren und sollten keine Mitbestimmung in akademischen Fragen haben.
<p>3. Flexibilität und kollegiale Zusammenarbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Rollendefinition sollte flexibel sein und individuell innerhalb der Hochschulleitung geregelt werden. • Die Professionalisierung der Gremien führt zu einer Spezialisierung der Rollen und zu einer stärkeren Teamarbeit. 	<p>4. Balance zwischen Verwaltung und Akademie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Balance zwischen Verwaltung und Akademie sollte gewahrt bleiben, ohne eine stärkere Abhängigkeit von der Präsident:innen-Rolle. • Kanzler:innen sollten über akademische Fragen mitbestimmen können, soweit diese Budgets oder rechtliche Aspekte betreffen.
<p>5. Unterschiedliche Erfahrungen und Sichtweisen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Meinungen zur Rollendefinition variieren je nach Hochschule und Präsidiumsmitgliedern. • Es gibt unterschiedliche Auffassungen darüber, wie stark Kanzler:innen in akademische Fragen involviert sein sollten. 	

Machtgefüge: Das „Gegengewicht“ in Person der Kanzler:innen stärken

Die Frage befasste sich mit der möglichen Machtungleichheit zwischen Rektor:innen und Präsident:innen auf der einen Seite und Kanzler:innen auf der anderen Seite. Wie könnte man diese Position gegen jene immer mächtiger werdende Position (der Rektor:innen/Präsident:innen) stärken? Dabei äußern die Befragten, dass es klarer Regelungen bedürfe, also gesetzliche Verankerungen und klare Formulierungen bezüglich der Zuständigkeit der Kanzler:innen, Rektor:innen und Präsident:innen in den Hochschulgesetzen, um die Kanzler:innen-Rolle zu stärken und gleichzeitig Machtverschiebungen zu vermeiden. Diesbezüglich werden verschiedene Ideen geäußert, wie ein Vetorecht, Rückfallpositionen, rechtliche Absicherungen und eine Stärkung der Sichtbarkeit der Rolle sowie ihrer fachlichen Expertise. Auch hier wird auf Gleichberechtigung im Präsidium/Rektorat und auf gute Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Mitgliedern der Hochschulleitung verwiesen, um Konflikte zu vermeiden und als Team zu agieren. Außerdem sei es wichtig, Unterstützung von außen zu erfahren, etwa durch klare Vorgaben der zuständigen Ministerien oder Senatsverwaltungen. Darüber hinaus wird der Wunsch nach Lobbyarbeit im Interesse der Kanzler:innen geäußert.

Antworten auf die Frage: Rektor:innen und Präsident:innen – so eine These – erstreiten stetig mehr Macht in den Hochschulgesetzen. Wie kann man verhindern, dass das „Gegengewicht“ in Person der Kanzler:innen zerfasert?

<p>1. Klare Regelungen und Stärkung der Kanzler:innen-Rolle:</p>	<p>2. Kollegiale Zusammenarbeit und Teamarbeit:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Klare Formulierungen und gesetzliche Verankerung der Zuständigkeiten der Kanzler:innen in den Hochschulgesetzen. • Stärkung der Position der Kanzler:innen durch Vetorecht, Rückfallpositionen und rechtliche Absicherung. • Lebenszeitverbeamtung für Kanzler:innen und gesetzliche Festlegung ihrer Aufgaben. • Stärkung der Sichtbarkeit der Kanzler:innen-Rolle und ihrer fachlichen Expertise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ein kollegiales Präsidium, das gemeinsam die Hochschule leitet und in dem Kanzler:innen gleichberechtigte Mitglieder sind. • Gute Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Mitgliedern der Hochschulleitung, um Konflikte zu vermeiden und als Team zu agieren. • Fokus auf strategische Hochschulleitungsprozesse und professionelle Führungskräfte in der Hochschulleitung.
<p>3. Klarheit und Definition von Zuständigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klarheit in den Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten von Rektor:innen, Präsident:innen und Kanzler:innen, um Machtverschiebungen zu vermeiden. • Teamstruktur und klare Governance, um ein effektives Zusammenspiel der Hochschulleitung zu gewährleisten. 	<p>4. Unterstützung von außen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung der Kanzler:innen durch klare Vorgaben der zuständigen Ministerien oder Senatsverwaltungen. • Regionale Schulterschlüsse und Lobbyarbeit, um die Interessen der Kanzler:innen zu vertreten.

Ressortzugehörigkeit der Stellen im „Wissenschaftsmanagement“

Mit Blick auf das Wissenschaftsmanagement begrüßen die meisten Befragten die Entwicklung, da es als Auflösung der Dichotomie zwischen Wissenschaft und Verwaltung betrachtet wird. Neues Konfliktpotenzial wird nicht befürchtet, solange klare Governancestrukturen, klare Zuordnungen von Funktionen und Beschäftigten sowie ein kollegialer Umgang vorhanden seien. Mitunter wird angegeben, dass es keine Differenzierung zwischen Wissenschaftsmanagement und klassischer Verwaltung geben solle. Ob diese Stellen eher im Einflussbereich der Kanzler:innen oder der Rektoren:innen/Präsident:innen angesiedelt sind, wird nicht eindeutig formuliert. Offenbar bleibt hier ein dynamischer Aushandlungsprozess bestehen und die Einflussbereiche können je nach Hochschule und Geschäftsverteilungsplan variieren.

Antworten auf die Frage: Ein Blick auf das „Wissenschaftsmanagement“: Dieser Bereich als Personalkategorie in Hochschulen wächst, der nicht in die klassische Dichotomie „Wissenschaft -Verwaltung (Technik, Bibliothek, Liegen-schaften etc.)“ passt. Oft werden vormals wissenschaftliche Mitarbeiter:innen, die künftig „Daueraufgaben“ über-nehmen (z.B. Administration von Groß- oder Verbundforschungsprojekten), dann zu Verwaltungsmitarbeiter:innen. Liegt darin ein künftiges Konfliktpotenzial? Sind diese Stellen im Einflussbereich der Kanzler:innen oder der Rektoren:innen/Präsidenten:innen angesiedelt?

1. Kein oder wenig Konfliktpotenzial:	2. Einflussbereich der Kanzler:innen oder Präsi-den-tinnen und Präsidenten:
<ul style="list-style-type: none"> • Die Entwicklung wird begrüßt und als Chance zur Auf-lösung der Dichotomie zwischen Wissenschaft und Ver-waltung betrachtet. • Es besteht kein Problem, solange klare Governance-strukturen und klare Zuordnung von Funktionen und Beschäftigten existieren. • Wenn es einen offenen und kollegialen Umgang in der Hochschulleitung gibt, ist kein Konfliktpotenzial erkenn-bar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Stellen werden eher dem Einflussbereich der Präsident:innen zugeordnet. • Die Stellen sind eher im Einflussbereich des Kanzlers angesiedelt.
3. Bedarf an klaren Regelungen:	4. Dynamischer Aushandlungsprozess:
<ul style="list-style-type: none"> • Es bedarf dringend einer vernünftigen Regelung, um Konfliktpotenzial zu vermeiden. • Es sollte keine Differenzierung zwischen Wissenschafts-management und klassischer Verwaltung geben. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Einflussbereiche können je nach Hochschule und Geschäftsverteilungsplan variieren, und es bleibt ein dynamischer Aushandlungsprozess.

Mit Blick auf das Wissenschaftsmanagement begrüßen die meisten Befragten die Entwicklung, da es als Auflösung der Dichotomie zwischen Wissenschaft und Verwaltung betrachtet wird. Neues Konfliktpotenzial wird nicht befürchtet, solange klare Governancestrukturen, klare Zuordnungen von Funktionen und Beschäftigten sowie ein kollegialer Umgang vorhanden seien.

Karriere-Aufstiege innerhalb der Verwaltung

Wie die künftige Entwicklung zur Position „Kanzler:in“ ausgestaltet werden sollte und was es braucht, um systematisch guten Nachwuchs zu entwickeln, ruft bei den Befragten viele verschiedene Ansätze auf den Plan. So geben sie an, dass klare Karrierepfade, Offenheit für verschiedene Zugangswege, eine attraktive Position und Besoldungsstruktur, strategische Nachwuchsförderung, Diversität und breiter Kompetenzerwerb sowie Einbindung in Netzwerke und Fortbildungen wichtige Faktoren seien, um qualifizierte und geeignete Kandidat:innen zu gewinnen und zu entwickeln.

Genauer gesagt, sollten klarere und attraktivere Karrierepfade in der Verwaltung und im wissenschaftlichen Bereich geschaffen werden und es bräuchte gezielte Personalentwicklungsprogramme oder berufsbegleitende Qualifikationsmöglichkeiten für Wissenschaftsmanager:innen. Dahingehend wird genannt, dass die Hochschulen frühzeitig auf potenziellen Nachwuchs zugehen und Karriereoptionen vermitteln sollten. Die Position sollte den Angaben zufolge auch mit einer hohen Besoldung sowie angemessener Wertschätzung einhergehen, um die Attraktivität zu steigern. In Bezug auf die Diversität der angehenden Kanzler:innen wird ein breiter Kompetenzerwerb befürwortet und es sollten verschiedene Zugangswege ermöglicht werden. Dementsprechend sei es auch wichtig, den Nachwuchs in entsprechende Netzwerke einzubinden und Fortbildungsangebote bereitzustellen.

Antworten auf die Frage: Es existieren kaum „natürliche“ Wege an die Spitze der Verwaltung. Administrative Karrieren sind meist sehr fachspezifisch angelegt und werden der Pluralität der Kanzlerrolle nicht gerecht. Die Optionen im Wissenschaftsmanagement enden zudem häufig auf den Besoldungsniveaus E13-E14 und lassen Erfahrungen in der Verwaltung und der Führung größerer, meist hierarchischer Organisationen vermissen. Wie sollte künftig die Entwicklung zur Position Kanzler:in ausgestaltet werden? Was bräuchten die Hochschulen, um systematisch guten Nachwuchs zu entwickeln?

<p>1. Klare Karrierepfade und Personalentwicklung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es sollten klarere und attraktivere Karrierepfade in der Verwaltung geschaffen werden. • Es braucht systematische Personalentwicklungsprogramme, Trainee-Programme und berufsbegleitende Qualifikationsmöglichkeiten für Wissenschaftsmanager:innen. • Hochschulen sollten frühzeitig auf potenzielle Nachwuchskanzler:innen zugehen und mit ihnen Karriereoptionen ansprechen. 	<p>2. Offenheit für verschiedene Zugangswege:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Karrierewege zur Kanzler:innenposition sollten sowohl über klassische Verwaltungswege als auch über wissenschaftliche Karrierewege ermöglicht werden. • Jobhopping und Wechselbereitschaft zwischen verschiedenen Bereichen sollten gefördert werden. • Es sollte Offenheit für unterschiedliche Karrierewege und eine breite Erfahrung in Hochschulverwaltungen und anderen Bereichen geben.
<p>3. Attraktive Position und Besoldungsstruktur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Kanzler:innenposition sollte mit attraktiven Besoldungsstrukturen ausgestaltet werden, um qualifizierte Bewerber:innen anzuziehen. • Die Kanzler:innenposition sollte mit einer angemessenen Wertschätzung und Verantwortung einhergehen, um die Attraktivität zu steigern. 	<p>4. Strategische Nachwuchsförderung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hochschulen sollten eine gezielte strategische Nachwuchsförderung betreiben, zum Beispiel durch die Ausbildung von Verwaltungspersonal in Führungsaufgaben. • Es braucht eine gute Talent- und Nachwuchsplanung sowie ein effektives Talentmanagement.
<p>5. Diversität und breiter Kompetenzerwerb:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kanzler:innen sollten Generalist:innen und Allrounder sein, daher sollte eine breite Kompetenzentwicklung gefördert werden. • Es sollten verschiedene Zugangswege ermöglicht werden, um Diversität in den Hochschulen zu fördern. 	<p>6. Einbindung in Netzwerke und Fortbildungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hochschulen sollten ihre Führungskräfte aktiv in Netzwerke einbinden und Fortbildungsangebote bereitstellen. • Personalentwicklung und gezielte Aus- und Weiterbildungsangebote sind notwendig, um Kanzler:innen professionell auf ihre Aufgaben vorzubereiten.

Fazit

Die Umfrage unterstreicht die Vielfalt der gleichzeitig zu bewältigenden Aufgaben. Die Hochschulverwaltungen haben neben den Langfristthemen wie etwa Sanierung des Baubestandes, Laborneubau und der Kreation von New-Work-Konzepten auch die Frage zu beantworten, wie sie ihren eigenen Nachwuchs ausbilden. Nach Jahren der Differenzierung fachlicher Hintergründe der Verwaltungsleitungen scheinen die Staatswissenschaften im Schulterschluss mit der Betriebswirtschaftslehre wieder leicht die Oberhand zu haben. Eine klare Mehrheit der Kanzler:innen sieht sich in der Rolle als Wissenschaftsmanager:innen. Vor diesem Hintergrund könnte 2024 das Thema einer erweiterten Qualifikation sowie Reflexionen zum Recruiting der ersten bis dritten Leitungsebene in den Verwaltungen von Interesse sein. ■

Redaktionsteam

Eileen Mühlbach (Kanzlerin Hochschule für Musik Dresden), Dr. Christina Reinhardt (Kanzlerin Ruhr-Universität Bochum) und Andrea Gerlach-Newmann (Kanzlerin TH Nürnberg). Dr. Bert Albers (Kanzler Hochschule Jade), Hans Bertels (Kanzler Hochschule für Musik Detmold), Arne Burda (Kanzler TU Hamburg), Karsten Gerolf (Kanzler Universität zu Köln), Dr. Kai Handel (Hochschule Osnabrück), Dieter Kaufmann (Kanzler Universität Ulm) und Henning Rickelt (Geschäftsführer ZWM Speyer).

Umfrage-Team und Grafiken

Dr. Philipp Adler, Prof. Dr. Guido Benzler, Marcel John, rheform GmbH, Düsseldorf;
Dr. Markus Lemmens und Ralf Bohlsen, Lemmens Medien GmbH, Bonn.



Kontakt:
Redaktion Zeitschrift Wissenschaftsmanagement
wissenschaftsmanagement@lemmens.de
www.wissenschaftsmanagement.de