



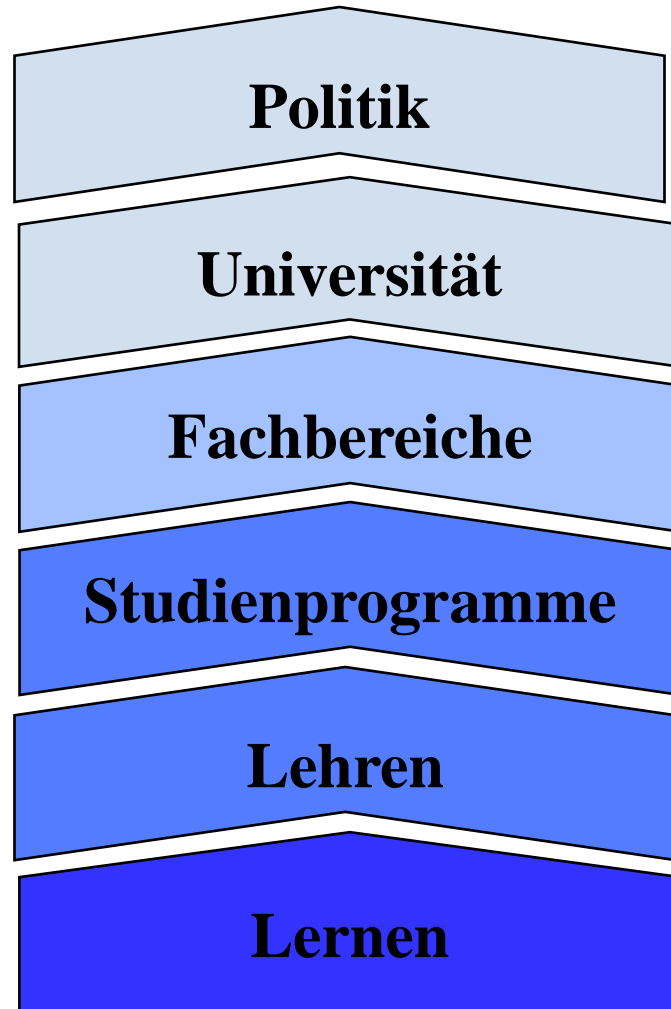
Die Rolle des Präsidenten zwischen „Primus inter Pares“ und „Wissenschaftsmanager“

1. Forum Hochschulräte

Prof. Dr. Lothar Zechlin

- **Der traditionelle Rationalist:** *„Wissenschaft schafft solides Wissen und Sachverstand“*
- **Der problemlösende Betriebswirt:** *„Die Universität ist eine Dienstleistungseinrichtung“*
- **Der politikorientierte Modernisierer:** *„Wissenschaftler, die sich nicht um Politik kümmern, machen einen Fehler“*
- **Der konstruktive Universitätsentwickler:** *„Die Universitäten leiden an einem zu engen Wissenschaftsverständnis“*
- **Der konservative Idealist:** *„Universität und Wissenschaft leben von Hingabe und innerer Muße“*

- Expertenorganisation: Das wichtigste Produktionsmittel – das Wissen – gehört den Experten, ihre Leistungsfähigkeit ist das Kapital der Organisation.
- Die Experten agieren in zwei unterschiedlichen Systemen: Wissenschaft und Erziehung
 - Wissenschaftssystem als „epistemische communities“
 - „studentische Kunden“ als Ko-Produzenten
- *loose coupling*: Organisation als „Partnerschaft“, wie z.B. Wirtschaftsprüfer, Berater, Rechtsanwälte



**politische Verantwortung
für „Regelung“**

**korporative
Managementverantwortung
für Struktur und Entwicklung**

**individuelle Didaktik (Management
des Lernens)**

**individuelle Eigenverantwortung
der Studierenden für ihr Lernen**

„Externe“ Zielvorgabe für das System

„klassische Ansätze“
rationale, lineare Planung
Top-Down-Steuerung
„Maschinenmodell“

„New Public Management“
Ergebnisverantwortung
Leistungsindikatoren
Kontraktmanagement

**Geplante
Prozesse**

**Emergente
Prozesse**

„systemische Ansätze“
Kontextsteuerung
Selbst- und Fremdbeobachtung
Qualitätsmanagement

„evolutionäre Ansätze“
Expertenorganisation
Vertrauen, Intuition
„Gärtnermodell“

**Plurale Zielbildung durch System
selbst**

- Jeder der 4 Führungsstile ist nur begrenzt einsetzbar. Abhängig u.a. von
 - Art des Problems
 - Zeitverlauf, „Zeitfenster“
 - Erwartungen und Druck von Außen
 - Identität, Profil, Kultur der Hochschule
- begrenzte „Berechenbarkeit“, welcher Zugang in welcher Situation angemessen ist
- begrenzte Kompatibilität der einzelnen Zugänge
- begrenzte Widerspruchsfreiheit innerhalb der Zugänge (Bsp. NPM: ZLV/LOM; HS/Min.)

- Rohbau / Innenausbau
- Neubau / Umbau (*structure follows strategy vs. strategy follows structure*)
- intern (Selbstbeschäftigung) / extern (Anforderungen der Umwelt)
- Zeitpunkt

Individuelle Handlungskompetenz

- **Handlungsfähigkeit (*individuelles Können*)**
 - Kenntnisse
 - explizites Wissen
 - implizites Wissen
 - Fertigkeiten
- **Handlungsbereitschaft (*individuelles Wollen*)**

Handlungskontext

- **Kultur, Normen und Regeln (*soziales Dürfen und Sollen*)**
- **hemmende und begünstigende äußere Umstände (*situative Ermöglichung*)**

- organisierte Anarchie
- „vernünftige Verrückte“
- „Kunst“
- Integration durch Glaubwürdigkeit, Authentizität (Persönlichkeit)

- Kern, Horst (2005), Über die Kunst, eine Universität zu steuern, in: Göttinger Universitätsreden, Göttingen, S. 35-48.
- Nickel, Sigrun (2009), Gibt es den perfekten Führungsstil? Nein, die Kunst besteht darin, fallbezogen zu agieren, in: duz, Heft 5/2009, S. 21-22, Download unter http://www.che.de/downloads/Fuehrungsstile_duz0509.pdf
- Pellert, Ada (1999), Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen, Wien
- Stichweh, Rudolf (2005), Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung. Die Universität als Organisation, in: U. Sieg, D. Korsch (Hg.), Die Idee der Universität heute, München, S. 123 – 135, Download unter [http://www.unibielefeld.de/\(en\)/soz/iw/pdf/stwunisteuern.pdf](http://www.unibielefeld.de/(en)/soz/iw/pdf/stwunisteuern.pdf)
- Zechlin, Lothar (2007), Strategische Universitätsentwicklung. Gedanken zu einer Typologie, in: die hochschule, Heft 1/2007, S. 55 – 71
- Zink, Klaus u.a. (2008), Change Management, DISC TU Kaiserslautern