



update

02/2014

IN DIESER AUSGABE

<i>editorial</i> HORST NASKO	2
<i>im blickpunkt</i> Führung in der Wissenschaft – Führungsstrukturen, Führungskulturen, Führungskräfte	
Zwischen Hierarchie und Autonomie: Führungskulturen an Hochschulen WILFRIED MÜLLER	3
Entscheidungsstrukturen an Hochschulen – Hochschulleitung zwischen Hochschulrat, Senat und Fakultäten LUDWIG KRONTHALER	6
Führungskompetenzen in Wirtschaft und Wissenschaft: Was lässt sich übertragen? LUTZ RACHNER	10
Kompetenzen und Rekrutierung von Führungskräften	14
<i>im profil</i> Fünf Fragen an Hochschulrätin Michelle Klein	22
<i>im gesetz</i> Neue Regelungen zu Hochschulräten	24
<i>im amt</i> Neu im Hochschulrat	26
<i>in kürze</i> Termine	28
<i>initiatoren</i>	30
<i>impresum</i>	30



editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,



Horst Nasko

das letzte Forum Hochschulräte im September 2014 wurde für den Erfahrungsaustausch der Hochschulräte zum Thema „Führung in der Wissenschaft“ zu folgenden Fragen genutzt: In welchen Führungsstrukturen arbeiten Hochschulräte und wie können sie diese beeinflussen? Welche Führungskräfte sind für Hochschulen geeignet und wie können sie gewonnen werden?

In der Wissenschaft war man lange Zeit der Ansicht, dass Führung weder sinnvoll noch möglich ist. Dies hat sich inzwischen sehr geändert und das Thema Führung hat viel Bewegung in die Wissensorganisationen gebracht. Gute Führung wird zunehmend als Erfolgsfaktor wahrgenommen, weswegen sie mittlerweile auch in der Wissenschaft als strategische Kernaufgabe gilt.

Universitäten und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sind heute durch den zunehmenden Wettbewerb viel stärker gefordert. Man konkurriert um die besten Studierenden, um die besten Wissenschaftler und nicht zuletzt auch um die besten Wissenschaftsmanager. Welche Persönlichkeit die am besten geeignete für eine Hochschule ist, hängt nicht zuletzt von der Führungskultur an einer Hochschule ab.

Wie Hochschulräte dazu beitragen können, den richtigen Leiter für ihre Hochschule zu gewinnen, wird in diesem Newsletter aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Ich wünsche Ihnen eine ebenso anregende wie hilfreiche Lektüre.

Ihr
Horst Nasko
Vorstand der Heinz Nixdorf Stiftung

im blickpunkt
Führung in der
Wissenschaft



Wilfried Müller

Zwischen Hierarchie und Autonomie

Führungskulturen an Hochschulen

WILFRIED MÜLLER, ALTREKTOR, UNIVERSITÄT BREMEN; FREIBERUFLICHER HOCHSCHULBERATER

Vor 20 Jahren wäre der Titel dieses Artikel nicht denkbar gewesen: Denn die deutschen Hochschulen unterlagen lange Zeit einer starken staatlichen Kontrolle in allen haushalts- und personalrechtlichen Angelegenheiten (einschließlich der Berufung von Professoren¹), während zugleich die „ordentlichen Professoren“ mit ihren Instituten sowie die akademischen Selbstverwaltungsorgane weitgehend das Geschehen in Forschung und Lehre bestimmten. Diese Machtverteilung hatte hochschulpolitisch relativ schwache Hochschulleitungen zur Folge.

Erst Ende der 90er-Jahre erhielten die Hochschulen von den Bundesländern gesetzlich mehr Autonomie und die Präsidien einen deutlichen Machtzuwachs (gerade in haushalts- und personalrechtlichen, aber nicht in unmittelbar die Wissenschaft betreffenden Angelegenheiten). Darüber hinaus wurden in den folgenden Jahren in fast allen Bundesländern Hochschulräte mit Repräsentanten aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Kunst als „gesellschaftliche Aufsichtsgremien“ der Hochschulen eingeführt. Diese Veränderungen waren mit einer deutlichen hochschulpolitischen Schwächung der akademischen Gremien (Akademischer Senat und Fachbereichsräte) verbunden. Das Ziel dieser Reformen war es, die Hochschulen zu befähigen, strategischer als bisher auf neue Herausforderungen reagieren zu können (zum Beispiel auf den Anstieg der Studierendenzahl, internationale Wettbewerbe in der Forschung etc.).

Die deutschen Hochschulen werden vor diesem Hintergrund in der neueren Hochschulforschung als „besondere Organisationen“ beschrieben²: einerseits immer noch institutionelle Systeme mit etablierten akademischen Normen und Werten, andererseits bereits Organisationen mit Entscheidungsstrukturen zur Umsetzung von Strategien. Angesichts dieser Problembeschreibung liegt die Frage nahe, wie sich die Führungskultur an den deutschen Hochschulen charakterisieren lässt. Die Antwort fällt nicht leicht; aber einige Thesen möchte ich unter Verwendung von Ergebnissen der Hochschulforschung wagen.

Erste These: Ergebnisse der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung und Beschlüsse der Hochschulrektorenkonferenz bestätigen meinen Eindruck, dass sich heute die Mitglieder vieler Hochschulleitungen im engeren Sinne des Wortes als Leiter ihrer Hochschulen verstehen. Sie definieren sich als eigene Gruppe, die für die Steuerung ihrer Hochschulen verantwortlich ist, und besitzen unabhängig von ihren beruflichen Werdegängen heute ein gemeinsames Wertesystem.³

Von den Professoren dagegen wird Führung als zentrale Aufgabe der Hochschulleitungen sehr unterschiedlich bewertet⁴: Zwischen hoher Akzeptanz schneller strategischer Leitungsentscheidungen an einem Pol des Spektrums und dem Verlangen nach „Ausdiskutieren“ und umfassender Beteiligung an Entscheidungen

im blickpunkt
Führung in der
Wissenschaft

des Präsidiums am anderen Pol bestehen große Differenzen in der Entscheidungskultur der Hochschulen. Vermutlich repräsentiert die zweite Position noch die Mehrheit.

Zweite These: Präsidenten verstehen sich sowohl als Hochschulmanager und Macher als auch als Mittler und Moderatoren – so das Ergebnis einer neueren empirischen Studie.⁵ Sie gehen fast durchgängig davon aus, dass sie ihre Hochschulen nur leistungsstärker und wettbewerbsfähiger machen können, wenn sie die Mehrheit der Professoren für ihre Reformpolitik gewinnen. Negativ formuliert, scheinen Präsidenten relativ konfliktscheu zu sein; sie selbst deuten ihr Verhalten positiv: als Verfolgung eines „wissenschaftsfreundlichen“ partizipativen Ansatzes.

Diese Interpretation wird von Püttmann⁶, der den Führungsstil der seit 2008 im Wettbewerb „Hochschulmanager des Jahres“⁷ in die engere Auswahl gekommenen 66 Präsidenten untersucht hat, bestätigt. Allerdings zeichnet sich die relative Mehrheit dieser als erfolgreich geltenden Hochschulmanager nicht durch einen sehr partizipativen, sondern durch einen eher semipartizipativen Führungsstil aus: Sie betreiben mit gegenstands- und situationsspezifischen Variationen eine offensive Informationspolitik gegenüber der Öffentlichkeit der Hochschulen und diskutieren intensiv mit den Mitgliedern von Dekanaten und zentralen Gremien über strukturell relevante Maßnahmen, entscheiden aber danach mit ihren Präsidien auf der Basis ihrer rechtlichen Entscheidungsmacht. Grundlage dieser Studie sind zwar nur die selbst verfassten Texte dieser Hochschulmanager über ihr Führungshandeln; aber dieser semipartizipative Stil scheint unter Hochschulmitgliedern Akzeptanz gefunden zu haben. Denn in die engere Auswahl dieses Wettbewerbs sind diese Präsidenten nur gekommen, weil ihre Hochschulen unter ihrer Führung in den letzten Jahren große Leistungssprünge in Forschung und Lehre gemacht haben.



im blickpunkt
Führung in der
Wissenschaft

Dritte These: Auch Hochschulräte und vor allem deren Vorsitzende können die „Organisationswerdung der Hochschulen“ beeinflussen. In welchem Maße sie dieses tatsächlich tun, ist gegenwärtig nur schwer zu beurteilen, weil die Kompetenzen der Hochschulräte sich von Bundesland zu Bundesland unterscheiden und sie unterschiedlich mit ihren rechtlichen Einflussmöglichkeiten umgehen.⁸ Offensichtlich haben Hochschulräte eine positive Wirkung auf die Entwicklung ihrer Hochschulen, wenn sie verbindlich auf die Formulierung strategischer Ziele und deren systematische Verfolgung dringen, zum Beispiel bei Zielvereinbarungen mit dem Land oder der Hochschulentwicklungsplanung.⁹ Da Hochschulräte bei der Wahl der Präsidenten ein einflussreicher Machtfaktor sind, können sie darüber hinaus auch die Führungskultur einer Hochschule beeinflussen. So haben einige gefordert, dass innerhalb der Auswahlverfahren zum Präsidenten die Leitungskompetenz der Kandidaten professionell getestet wird (Assessment-Center oder Audits). Und andere ermutigen neugewählte Präsidenten darin, sich im ersten Jahr ihrer Amtszeit einen Coach zur persönlichen Beratung zu nehmen.

Ein klares Bild gibt es von der Führungskultur an deutschen Hochschulen noch nicht, aber es sprechen Indizien dafür, dass die deutschen Hochschulen als „besondere Organisationen“ auf dem Wege sind, eine Führungskultur herauszubilden, die Partizipation der wissenschaftlichen Basis und Entscheidungsfähigkeit der Präsidien in Einklang zu bringen versucht. Zwischen autoritärem Durchregieren „von oben“ und umfassender Partizipation „von unten“ existiert ein dritter Weg der Führungskultur.

-
- 1 Bei allen Funktions- und Positionsbeschreibungen sind in diesem Newsletter aufgrund der Einfachheit sowohl die männliche als auch die weibliche Form gemeint.
 - 2 Vgl. Kehm, B. M.: Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? Neue Theorien zur „Organisation Hochschule“, in: U. Wilkesmann und C. J. Schmid (Hrsg.): Hochschule als Organisation, Wiesbaden 2012, S. 17-25.
 - 3 Vgl. Symanski, U.: Uni, wie tickst Du? Eine exemplarische Erhebung von organisationskulturellen Merkmalen von Universitäten im Zeitalter der Hochschulreform, München und Mering 2013, S. 253-259.
 - 4 Vgl. Symanski, U.: ebd. S. 199-226.
 - 5 Vgl. Bielezki, N.: „Möglichst keine Konflikte in der Universität“ – Qualitative Studien zu Reformprojekten aus der Sicht von Präsidenten, in: U. Wilkesmann und C. J. Schmidt (Hrsg.), a. a. O., S. 155-164; Kleimann, B.: „Die Universität vorantreiben“ – Führungspraktiken aus der Sicht der Präsidenten, in: Forschung und Lehre, Nr. 10/13, S. 818-820.
 - 6 Vgl. Püttmann, V.: Führung in Hochschulen aus der Perspektive von Hochschulleitungen, CHE Arbeitspapier Nr. 173, November 2013, S. 17-30.
 - 7 Dieser Wettbewerb wurde bis 2012 vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) und „Financial Times Deutschland“ durchgeführt. Heute ist das CHE gemeinsam mit der Wochenzeitschrift „Die Zeit“ hierfür verantwortlich.
 - 8 Vgl. Bogumil, J., Burgi, M., Heinze, R. u. a.: Umsetzungsstand und Bewertung der neuen Steuerungsinstrumente in deutschen Universitäten, in: E. Grande, D. Jansen, u. a. (Hrsg.): Neue Governance der Wissenschaft, Bielefeld 2013, S. 58.
 - 9 Vgl. Bogumil, J., Burgi, M., Heinze, R. u. a.: ebd. S. 59.

im blickpunkt
Führung in der
Wissenschaft



Ludwig Kronthaler

Entscheidungsstrukturen an Hochschulen

Hochschulleitung zwischen Hochschulrat, Senat und Fakultäten

LUDWIG KRONTHALER, GENERALSEKRETÄR, MAX-PLANCK-GESELLSCHAFT ZUR FÖRDERUNG DER WISSENSCHAFTEN E.V.;
MITGLIED DES HOCHSCHULRATES, TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN

Seit Mitte der 90er-Jahre wurden vor allem zwei Strukturprinzipien zur Grundlage der Hochschulreformen gemacht:

- Operative Verantwortung muss (auch) in Hochschulen persönlich zugeordnet werden (und darf nicht anonymen Gremien überlassen werden).
- Die Verantwortungsbereiche der operativen Ebene und der Aufsichtsebene müssen sauber getrennt werden und es muss eine wissenschaftsadäquate Aufsicht eingerichtet werden.

Welche operativen Aufgaben wem zuzuordnen sind und wie eine wissenschaftsadäquate Aufsicht aussieht, ist von der Politik erfreulicherweise überwiegend den Hochschulen überlassen worden – zum Experimentieren und um für die eigene Hochschule die passendste Struktur zu finden. Notwendig war es aber, sich der vielfältigen Akteure im Hochschulgeschäft und ihrer verschiedenartigen Interessen zu besinnen. Die Auflistung der unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Ansprüche – von den Studierenden, Wissenschaftlern und Dekanen über die Abgeordneten, Parlamente und Ministerien in Bund und Ländern bis hin zu Wirtschaft und Öffentlichkeit – hat allerdings das Potenzial, Resignation hervorzurufen: Wie soll denn das alles unter einen Hut gebracht werden? Man versteht unmittelbar, warum die „alte Universität“ sich oftmals lieber der „organisierten Verantwortungslosigkeit“ zeihen ließ, als sich der Herkulesaufgabe zu stellen, neue Strukturen zu suchen und zu finden, die allen Ansprüchen besser gerecht werden.

STRUKTURPRINZIP NUMMER 1: SCIENCE FIRST!

Im Kern soll und muss eine Hochschule eine wissenschaftliche Einrichtung sein, um der Innovation dienen zu können. Wissenschaftliche Prinzipien müssen daher auch von all den Interessensgruppen anerkannt werden, die „nur“ weitergehende oder abgeleitete Interessen verfolgen. Es ist daher nicht nur legitim, sondern unumgänglich, die Hochschule auch in ihrer Entscheidungsstruktur in erster Linie an wissenschaftlichen Prinzipien auszurichten.

Das bedeutet, dass die Wissenschaft autonom über Forschung und Lehre entscheidet, und zwar individuell (der einzelne Wissenschaftler) wie korporativ (die Hochschule als solche beziehungsweise die zur Entscheidung berufenen internen Gremien). Die Grenzen der Autonomie werden durch die allgemeinen Gesetze (einschließlich Haushaltsrecht) und das vom Staat zur Verfügung gestellte Budget definiert, soweit nicht in zulässiger Weise Drittmittel eingeworben werden.

im blickpunkt Führung in der Wissenschaft

Daraus leiten sich wichtige Hinweise für die „wissenschaftsadäquate Aufsicht“ ab: Der Staat ist im Bereich der Wissenschaft auf eine Rechtsaufsicht beschränkt. Wie sieht es aber mit hochschulinternen Aufsichtsgremien aus? Soweit diese der *academia* angehören, wie Berufungskommissionen, Fakultätsrat und Senat, sind sie Teil der korporativ verfassten Wissenschaft und daher auch zur inhaltlichen Mitgestaltung berufen, soweit es um die korporative Autonomie geht, nicht jedoch im Bereich der individuellen Autonomie.

Hochschulleitung und Hochschulrat gehören beide nicht der *academia* an, und zwar auch dann nicht, wenn sich in ihnen Angehörige der *academia* befinden. Beide Organe haben daher die individuelle und korporative wissenschaftliche Autonomie zu respektieren – und zu fördern. Allerdings ist dies keine passive, sondern eine sehr aktive Aufgabenstellung, weil Hochschulleitung und Hochschulrat gleichzeitig die Entwicklung der Hochschule voranbringen müssen.

STRUKTURPRINZIP NUMMER 2: OPERATIVE VERANTWORTUNG PERSÖNLICH ZUORDNEN

Ist das mit Blick auf die starke Ausprägung der korporativen Autonomie der Hochschule ein Widerspruch? Keineswegs! Denn operative Aufgaben der Hochschule beschränken sich keineswegs auf den Kernbereich der Wissenschaft. Es geht neben administrativen Aufgaben auch um sehr grundsätzliche Fragen wie die der Gesamtausrichtung der Hochschule (und wofür Steuergelder eingesetzt werden) in ihrer gesellschaftlichen Verantwortung: Wie soll die Hochschule organisiert werden? Ressourcen, Beschaffung, bauliche Unterbringung, Rekrutierungsverfahren, die konstruktive Zusammenarbeit innerhalb der Hochschule und vieles mehr sind Managementaufgaben, für die persönliche Verantwortung (und damit auch persönlicher Erfolg!) unabdingbar sind, wenn eine optimale, zielgerichtete Entwicklung erreicht werden soll. Operative Instanz dafür sind in erster Linie die Hochschulleitung und auf der Fachbereichsebene die Dekane. Und natürlich können und müssen diese operativen Einheiten ihre Auffassungen und Meinungen auch in wissenschaftliche Diskurse einbringen, um etwa politische, rechtliche, budgetäre Aspekte in die Meinungsbildung einzubeziehen.

STRUKTURPRINZIP NUMMER 3: TRENNUNG VON AUFSICHT UND OPERATIVER EBENE

„Gemeinsam Verantwortung tragen“ heißt nicht, jeder macht und verantwortet alles. Es geht vielmehr darum, dass jeder die jeweils zugewiesene Aufgabe optimal erfüllt. Komplementäre Aufgabenerfüllung. Manager managen – Aufsichtsräte beaufsichtigen. Dann ist man gemeinsam stark. Leider muss man das immer wieder betonen. Der Hochschulrat hat in aller Regel ausschließlich beratende und beaufsichtigende Funktionen, mit drei Ausnahmen: der Suche und Wahl des Präsidenten/Rektors sowie der Entscheidung über den Jahresabschlussprüfer (Körperschaftshaushalt). Nur in diesen Feldern hat der Hochschulrat eigene Entscheidungsspielräume. Alles andere ist entweder Beratung oder Genehmigung von Entscheidungen der Hochschulorgane.

im blickpunkt
Führung in der
Wissenschaft

STRUKTURPRINZIP NUMMER 4: DOPPELTE LEGITIMATION

Wer Verantwortung wahrnehmen soll, braucht zunächst das Vertrauen derer, für die er Verantwortung übernehmen soll. Für wen nehmen Hochschulleitungen, Dekane, Hochschulräte Verantwortung wahr? Die eingangs genannten Akteure und ihre verschiedenen und teilweise divergierenden Interessenslagen verdeutlichen das Spektrum. Daher macht es viel Sinn, die Vertrauensbasis der Verantwortlichen möglichst breit anzulegen, also doppelt zu legitimieren.

Hochschulratsmitglieder werden in einem Gegenstromverfahren innerhalb der Hochschule ermittelt und vorgeschlagen, der Staat (vertreten durch das zuständige Ministerium) ernennt sie. Dann können sie sich auf das Vertrauen beider Seiten stützen. Ebenso die Hochschulleitungen und Dekane, wenn sie von den Vorschlagsgremien in einem breiten Diskurs ermittelt und von den relevanten Ebenen bestätigt werden.

Wer aber doppelt legitimiert ist, hat auch die (persönliche!) Verantwortung, seine Aufgabe im Gesamtinteresse der Hochschule optimal auszufüllen, denn nicht alles wird sich stets in vollem Konsens mit allen Beteiligten umsetzen lassen. Ein falsch verstandenes „Kollegialitätsprinzip“ hat aber manche Hochschule an den Rand der Bedeutungslosigkeit gebracht.

STRUKTURPRINZIP NUMMER 5: HIGH TRUST – HIGH ACCOUNTABILITY

Solide Wissenschaft braucht eine langfristige Perspektive – auch und gerade, was die Finanzierung anbelangt. Kurzfristige Steuerungsbewegungen sind schädlich. Außerdem weiß nur die Wissenschaft, wie sich Wissenschaft weiterentwickelt – daher braucht sie größtmögliche Autonomie. Es fällt Politikern gelegentlich schwer, sich aus wissenschaftlichen Entwicklungsfragen herauszuhalten, wenn sie gleichzeitig den Einsatz öffentlicher Mittel in hohem Umfang verantworten. Notwendig sind daher auf ihrer Seite Vertrauensvorschuss und Geduld. Was die Politik allerdings andererseits von der Universität verlangen kann und muss, ist ein funktionierendes wissenschaftliches Qualitätssicherungssystem, das die Universität einrichten und zuverlässig betreiben muss. Und zwar im eigenen Interesse. Das betrifft in erster Linie die Verfahren der Berufung von Wissenschaftlern, aber auch die Qualität der wissenschaftlichen Arbeit im weiteren Verlauf. Regelmäßige Evaluierungen in angemessenem Umfang – samt notwendiger Konsequenzen – sollten daher selbstverständlich sein.

DIE POSITION DER HOCHSCHULLEITUNG

Ist es damit die Aufgabe der Hochschulleitung, es „allen recht zu machen“? Die Hochschulleitung befindet sich in einem „magischen Vieleck“, in dessen Gravitationsfeld sich die Wissenschaft befindet und in dessen Ecken die divergierenden Interessen stehen. Alle Akteure müssen dabei anerkennen, dass Maximalpositionen zum Nachteil des Gesamtsystems sind. Den Interessen der Wissenschaft muss im Zweifel immer Vorrang eingeräumt werden, sonst verliert die Hochschule ihre

im blickpunkt
Führung in der
Wissenschaft

Daseinsberechtigung. Innerhalb dieses magischen Vielecks sich nicht nur zu bewegen, zu moderieren und auszugleichen, sondern die Hochschule im Wettbewerb voranzubringen, ist die Aufgabe der Hochschulleitung.

Idealerweise wird sie dabei von einem aktiven Hochschulrat unterstützt, der nicht nur beaufsichtigt, sondern auch berät, nach allen Seiten vermittelt, andere Perspektiven einbringt, dann aber sorgfältig ausgearbeitete Entscheidungen der Hochschulleitung auch mitträgt und sie aktiv vertritt. Das deutlichste Zeichen einer gelungenen Aufgabenwahrnehmung des Hochschulrats ist das Vertrauen des Staates und äußert sich in staatlicher Zurückhaltung. Leider lässt sich das nicht überall gleichermaßen beobachten. Es wäre lohnenswert, die Gründe hierfür herauszufinden.



im blickpunkt
Führung in der
Wissenschaft



Lutz Rachner

Führungskompetenzen in Wirtschaft und Wissenschaft: Was lässt sich übertragen?

LUTZ RACHNER, PARTNER & MITGLIED DER GESCHÄFTSLEITUNG, KIENBAUM EXECUTIVE CONSULTANTS GMBH

Erfolgsfaktoren für die Führung und Steuerung von Hochschulen werden seit einigen Jahren immer intensiver diskutiert. Die Annahme, dass Hochschulen im Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen einfacher zu steuern seien, tritt immer stärker in den Hintergrund. Oft dominieren Mittelknappheit und ein immer schärferer Wettbewerb zwischen den Hochschulen um erfolgreiche Wissenschaftler, aber auch um Studierende das Denken und Handeln. Diese Anforderungen sind ähnlich komplex und herausfordernd wie in Wirtschaftsunternehmen und setzen Leitungsfähigkeiten voraus, die die Erreichung unterschiedlichster Ziele sicherstellen.

Eine Reihe von grundlegenden Einflussfaktoren unterscheidet sich teilweise deutlich mit Blick auf die Steuerbarkeit von Universitäten und Wirtschaftsunternehmen. Auf der anderen Seite gibt es hinsichtlich der Erreichung von Zielen mittlerweile auch stark ausgeprägte Gemeinsamkeiten.

Gravierende Unterschiede bestehen für den Erwerb beziehungsweise die Entwicklung von Führungs- und Steuerungskompetenzen. Eine systematische Ausbildung oder Qualifikation für universitäre Führungskräfte gibt es nicht. Aus einer Vielzahl von Einzel-Assessment-Centern im Rahmen von W2-/W3-Berufungen wissen wir, dass Führung und Steuerung oft ein eher schlechtes Ansehen genießen und dann als lästige Aufgabe im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung betrachtet werden. Der Erwerb von Reputation in der relevanten Community steht naturgemäß im Vordergrund. Zudem werden zukünftige Führungskräfte in der Regel nicht identifiziert, geschweige denn systematisch entwickelt. Leistungsträger werden in den meisten Fällen ausschließlich über forschungsrelevante Erfolgskriterien definiert, aber nicht mit dem Fokus auf ihre Führungs- und Steuerungskompetenz betrachtet. Qualitative Beurteilungssysteme sind im professoralen Kontext fast überhaupt nicht vorhanden. Insgesamt steht daher nur ein verhältnismäßig kleiner Pool von grundsätzlich qualifizierten Persönlichkeiten zur Verfügung, um zum Beispiel Aufgaben als Rektor oder Präsident zu übernehmen. In der Wirtschaft bedeutet die Übernahme einer Führungsaufgabe Erfolg und Anerkennung, die Anzahl grundsätzlich qualifizierter Persönlichkeiten ist wesentlich größer.

Auch die Selektion und Auswahl von Leitungskräften erfolgt unverändert in erster Linie auf der Basis der Erwartungen der einzelnen Statusgruppen. Im schlimmsten Fall bildet die Auswahlentscheidung den kleinsten gemeinsamen Nenner dieser Gruppen ab. Oftmals fehlt es bereits an einer klaren Definition der Anforderungen oder der Klärung von Erwartungen im Vorfeld. Objektivierete Auswahlprozesse, zum Beispiel durch strukturierte Interviews oder Management-Audits, finden noch zu selten statt. Viel umfassender sollte darauf geachtet werden, ob die zur Auswahl

im blickpunkt
Führung in der
Wissenschaft

stehenden Persönlichkeiten in der Lage sein werden, die übergreifenden Ziele der gesamten Institution in ausgewogener Weise zu verfolgen. In der Wirtschaft erfolgt die Auswahl von Führungskräften wesentlich häufiger kompetenzbasiert und systematisch.

Gravierende Unterschiede gibt es unverändert mit Blick auf die Steuerbarkeit der beiden Organisationsformen Hochschule und Unternehmen. Die Hochschulen zeichnen sich durch sehr enge rechtliche Rahmenbedingungen aus, die Budgetsteuerung ist eingeschränkt möglich. In Abhängigkeit von der jeweiligen Kultur wird mit Aspekten wie „Leistung“ oder „Erfolg“ noch kritisch beziehungsweise skeptisch umgegangen. Ziele sind oftmals unklar definiert und immer wieder stellt sich die Frage: Was macht eigentlich den Erfolg einer Hochschule aus? Drittmittel? Rankings? Die Zufriedenheit der Studierenden? Die Antworten variieren je nach Leistungsfähigkeit der jeweiligen Hochschule, um das Selbstbild bei kritischer Bewertung von innen und außen nicht allzu sehr infrage zu stellen. Die Auswertung von mehr als 600 Interviews, die wir im Rahmen von Berufungsverfahren geführt haben, zeigt uns, dass 20 Prozent der Professoren das System der Drittmiteleinwerbung und daraus abgeleitete Bewertungsprozesse unverändert negieren. Nur etwa 50 Prozent der Befragten nehmen die Herausforderung an und stellen sich dieser Form des Wettbewerbs angemessen. Die verbleibenden 30 Prozent der Befragten beteiligen sich an der Drittmiteleinwerbung, weil sie in irgendeiner Weise „mitmachen müssen“. Die Steuerbarkeit von Unternehmen fällt insgesamt deutlich höher aus, die Möglichkeiten der Budgetsteuerung sind per se wesentlich ausgeprägter und flexibler. Auch die Schaffung von leistungsfördernden Anreizen im Rahmen von Vergütungssystemen fällt Unternehmen deutlich leichter.

Insgesamt steht außer Frage, dass Führung und Steuerung für beide Organisationsformen erfolgsrelevant und gleichermaßen komplex sind. Die Steuerbarkeit von Universitäten ist eingeschränkter, insgesamt stehen im Vergleich zur Wirtschaft weniger qualifizierte Persönlichkeiten zur Verfügung.

Unsere Erfahrung verdeutlicht, dass es in Wirtschaftsunternehmen wie auch an Hochschulen eine Reihe von typischen Führungsstilen gibt. Für die Hochschulen kategorisieren wir grob und ein wenig provokant die „Autokraten“, die „Konfliktmeider“, die „Unterqualifizierten“ und die „Integratoren“. Diese Einteilung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, ebenso existieren Mischformen. Ob ein Führungsstil im besten Sinn gut oder schlecht für eine Hochschule ist, hängt unter anderem von der Historie, der Kultur und den Umfeldvariablen, wie zum Beispiel den Erwartungen der Ministerien, ab.

Die „Autokraten“ verfolgen häufig klare Ziele, haben vielfältige Visionen, entscheiden nach Nutzenaspekten und fokussieren Entscheidungsprozesse auf sich. Ihre Delegationsfähigkeit ist häufig unterentwickelt, Veränderungsprozesse lehnen sie aus Angst vor Machtverlust häufiger ab als andere Persönlichkeiten und agieren öfter inkonsistent und nicht verlässlich. Mitunter zeigen sie opportune Handlungsmotive, um ihre Ziele zu erreichen.

im blickpunkt
Führung in der
Wissenschaft

Die „Konfliktmeider“ verlieren sich häufig in dem Versuch, die Interessen aller Beteiligten zu berücksichtigen. Sie etablieren umfassende Arbeitsprozesse, delegieren Entscheidungen in Arbeitsgruppen und schaffen Akzeptanz durch die breite Einbindung von Statusgruppen oder Mitarbeitern. Die Entscheidungsprozesse sind dadurch vergleichsweise langsam, der Handlungsspielraum wird durch die Konfliktvermeidung mit Blick auf die Umsetzung negativer Entscheidungen deutlich geringer. Ausweichendes Verhalten trägt letztendlich in der langfristigen Betrachtung zur Verschärfung von Konflikten bei, da Entscheidungen nicht tatsächlich getroffen werden und häufig eine fehlende Stringenz in der Strategieentwicklung zu beobachten ist. Dadurch fehlen häufiger auch klare Bewertungsmaßstäbe. Oftmals wird die Akzeptanz aufgrund mangelnder Durchsetzungsstärke negativ beeinträchtigt. Auch die euphemistische Verzerrung von Sachverhalten ist für stringente Entscheidungsprozesse nicht förderlich.

Die „Unterqualifizierten“ sind in ihrer Selbstwahrnehmung auf jeden Fall bereit für den nächsten Karriereschritt und zeichnen sich durch eine sehr hohe Motivation aus. Sie möchten Einfluss haben, sind wissbegierig und lernen täglich. Oftmals haben sie noch idealtypische Vorstellungen von Steuerung, aus Unsicherheit lassen sie ihr Handeln immer wieder bestätigen. Diese Gruppe unterschätzt teilweise den Anspruch an Führung. Eine fehlende Begleitung führt zu klassischen Fehlern und Überforderungsaspekte kommen bereits nach relativ kurzer Zeit zum Tragen. Diese Gruppe empfindet dann einen starken Druck und eine unangemessen hohe Leistungserwartung durch ihr Umfeld. Die Akzeptanz wird dadurch wesentlich beeinträchtigt.

Die „Integratoren“ binden alle relevanten Akteure angemessen ein und berücksichtigen Einzelinteressen, soweit dies im Sinn der übergreifenden Ziele der Institution vertretbar ist. Übergeordnete Gesamtziele werden auf der Basis klarer und



im blickpunkt
Führung in der
Wissenschaft

verbindlicher Absprachen definiert und verfolgt. Der Erfolg der gesamten Institution steht dabei stets im Vordergrund. Auch negative Entscheidungen werden getroffen, die Kommunikation über Entscheidungsprozesse erfolgt umfassend und transparent.

Diese grobe Charakterisierung verdeutlicht, dass die „Integratoren“ oft eine höhere Erfolgszuschreibung erfahren werden. Dies bedeutet nicht, dass sich diese Gruppe im Bedarfsfall nicht auch eher zum Beispiel autokratisch geprägter Verhaltensweisen bedient, um Ziele durchzusetzen.

Unsere Beobachtungen zeigen kritisch, dass das Verhalten der beiden oberen Führungsebenen immer häufiger durch die Sicherstellung der Wiederwahl für eine zweite Amtsperiode beeinflusst wird. Die Hochschulräte haben in diesem Zusammenhang die elementare Verantwortung, Führungspersonal auszuwählen, die sich von diesen durchaus menschlichen Beeinflussungsfaktoren nicht zu stark in ihrem Handeln bestimmen lassen und unbeirrbar das Wohl der gesamten Institution verfolgen. Neben der Sicherstellung eines angemessenen Auswahlprozesses für Leitungskräfte zählt auch die Schaffung einer angemessenen Konfliktkultur zwischen den Gremien und anderen Akteuren, wie zum Beispiel auch den Ministerien, zu den Aufgaben eines Hochschulrates. Verheerend ist nach unserer Erfahrung die plumpe Transformation von Konflikten der Hochschule in den Hochschulrat. Der Hochschulrat sollte niemals als bloße Reproduktion der Statusgruppen und ihrer Interessen fungieren. Alle Mitglieder von Hochschulräten sollten in der Lage sein, die Partikularinteressen im Sinn der Erreichung übergeordneter Ziele in den Hintergrund treten zu lassen. Der Grad der Einflussnahme von Hochschulräten wird erwartungsgemäß in Abhängigkeit von den länderspezifischen Regelungen und Vorgaben variieren.

Kompetenzen und Rekrutierung von Führungskräften

Wie lassen sich Führungskräfte gewinnen? Zusammenstellung von Erfolgsfaktoren und Empfehlungen aus den Gesprächskreisen des letzten Forum Hochschulräte durch Stifterverband und CHE Centrum für Hochschulentwicklung

AUSSCHREIBUNG UND PROZESSGESTALTUNG

1. Um ein **rechtssicheres** Verfahren sicherzustellen und einen korrekten Verlauf bei eventuellen Konkurrentenklagen belegen zu können, sollte die Hochschule darauf bedacht sein, alle Schritte des Auswahlprozesses rational begründet, nachvollziehbar und plausibel zu gestalten sowie gut zu dokumentieren.
2. Damit ein Besetzungsverfahren adäquat gestaltet werden kann, muss es zwingend auf **eindeutig formulierte Auswahlkriterien** hin ausgerichtet sein. Diese müssen durch die Verantwortlichen in der Ausschreibung klar dargestellt werden und dem weiteren Auswahlverfahren Orientierung geben (das heißt der Bewertung und Priorisierung der Kandidaten zugrunde liegen).
3. Diesen rationalen Auswahlkriterien und ihrer Gewichtung muss eine **Analyse der aktuellen institutionellen Situation** und des notwendig erscheinenden oder absehbaren Bedarfs vorausgehen. Auf dieser Basis kann festgestellt werden, welche Erwartungen an die zu besetzende Funktion geknüpft sind, welcher Führungsstil adäquat erscheint und welche individuellen Fähigkeiten für diese Aufgaben unabdingbar, welche wünschenswert sind.
4. Ob in der Ausschreibung ein Hinweis auf eine etwaige **Wiederbewerbung des Amtsinhabers** gegeben wird, sollte – in Hinblick auf die weiteren Bewerber – gut überlegt werden.

FINDUNGSKOMMISSION

5. Erfolgreiche Besetzungsverfahren beruhen auf einer **gemeinsamen Findungskommission** von Senat und Hochschulrat, da sie die frühestmögliche Verschränkung von Interessenslagen und Betrachtungsebenen aller beteiligten Interessensgruppen am besten sicherstellt. Auch wenn eine umfangreiche gegenseitige Einbindung von Senat und Hochschulrat sowie gegebenenfalls weiterer relevanter Gremien und Organe gesetzlich (noch) nicht vorgeschrieben ist, lohnt ein partizipatives Vorgehen. Es schafft im Idealfall größere Akzeptanz. Grenzen findet ein solches Vorgehen allerdings dann, wenn der Wunsch nach möglichst breitem Konsens notwendige grundlegende Anpassungsprozesse erschwert oder verhindert.
6. Der Vorsitzende der Findungskommission sollte sich möglichst nicht nur auf eine Moderationsrolle beschränken. Es kann sinnvoll sein, den Diskussions- und Auswahlprozess durch eine **externe Moderation** zu begleiten.

im blickpunkt Führung in der Wissenschaft

KANDIDATENSUCHE UND WAHLPROZESS

7. Absolute **Vertraulichkeit** ist unabdingbar, um das Ansehen der Kandidaten nicht zu schädigen und dem Ruf der Hochschule keinen Schaden zuzufügen. Eine öffentliche Bekanntgabe und Vorstellung von Bewerbern sollte zum Schutz der nicht gewählten Kandidaten gut überdacht sein.
8. Die Beseitigung von persönlichen und/oder inhaltlichen Differenzen bereits vor der Wahl vereinfacht die Entscheidung der Findungskommission im Wahlprozess. Anderenfalls droht eine Austragung ungeklärter Konflikte, etwa um den künftigen Kurs der Hochschule, auf dem Rücken der Kandidaten. Die Schaffung von größtmöglichem **Einvernehmen** bezüglich grundlegender Einschätzungen und Bewertungen innerhalb der Kommission bereits vor der Wahl wird empfohlen; die gemeinsame Analyse des Bedarfes und geeigneter Auswahlkriterien bietet hierzu Gelegenheit.
9. Das **Wahlverfahren** sollte so gestaltet sein, dass es eine rasche, eindeutige und mehrheitliche Entscheidung begünstigt. Dazu können folgende Vorgaben hilfreich sein: Enthaltungen sollten nicht möglich sein oder als Neinstimmen gelten. Die Anzahl der Wahlgänge sollte beschränkt sein. Der Kandidat sollte mit absoluter Mehrheit gewählt werden. Es sollte keine Pflicht bestehen, mehrere Kandidaten zur Wahl zu stellen.

KOMPETENZEN UND AUFGABENPROFILE

10. Das **Aufgabenprofil der Kanzler** hat sich in den vergangenen Jahren verändert. Sie sind meist nicht mehr „nur“ die Beauftragten für den Haushalt, sondern Führungspersönlichkeiten, die sich den strategischen Zielen der Hochschule verpflichtet fühlen und sie als Teil der Hochschulleitung in Finanz- und Personalstrategien umsetzen. Bewerber mit Erfahrungen aus der Beratung von Hochschulen oder Absolventen berufs begleitender Studiengänge im Bereich des Hochschul- und Wissensmanagements rücken zunehmend in den Fokus. Hochschulen sollten daher, wenn neuartige Qualifikationswege gewünscht sind, neben der klassischen (juristischen) Qualifikation im Ausschreibungstext explizit weitere Zugangswege eröffnen.
11. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass Präsident und Kanzler ihre **Rollen miteinander abstimmen** und komplementär, jedoch auf ein gemeinsames Ziel hin ausgerichtet ausfüllen. Präsident und Kanzler sollten stets in enger Abstimmung agieren und sich nicht gegeneinander ausspielen lassen. Das vertrauensvolle Zusammenspiel von Präsident und Kanzler ist bei der Auswahl geeigneter Kandidaten zu berücksichtigen.



Rolf-E. Breuer

Steckbriefe zu den Gesprächskreisen

Gesprächskreis 1: Wahl eines neuen Präsidenten – Verfahren und Kriterien

FALLBEISPIEL VORGESTELLT VON ROLF-E. BREUER, EHEMALIGER SPRECHER DES VORSTANDS UND FRÜHERER VORSITZENDER DES AUFSICHTSRATS, DEUTSCHE BANK AG; VORSITZENDER DES HOCHSCHULRATES, GOETHE-UNIVERSITÄT FRANKFURT

Name der Hochschule:	Goethe-Universität Frankfurt am Main
Bundesland:	Hessen
Rekrutierung folgender Position:	Birgitta Wolff Präsidentin, ab 1. Januar 2015
Hintergrund zur Person:	Zuvor Wirtschaftswissenschaftlerin und ehemalige Kultus-, Wirtschafts- und Wissenschaftsministerin Sachsen-Anhalts. Jetzt erste Frau an der Spitze von Hessens größter und Deutschlands drittgrößter Universität
Hintergrund zur Wahl:	Universitätspräsident Werner Müller-Esterl beendet seine sechsjährige Amtsperiode und geht mit 66 Jahren in den Ruhestand

Gesetzlich festgelegte Aufgaben des Hochschulrates bei der Rekrutierung:

Hessen: Nach § 86 Abs. 2 wirkt der Hochschulrat „an der Bestellung der Mitglieder des Präsidiums mit. Für die Wahl der Präsidentin oder des Präsidenten bildet er unter Einbeziehung von Vertreterinnen und Vertretern des Senats eine Findungskommission und erstellt nach Beratung mit dem in der Grundordnung dafür vorgesehenen Gremium einen Wahlvorschlag; er soll mehrere Namen enthalten. Der Wahlvorschlag der Präsidentin oder des Präsidenten zur Wahl der Vizepräsidentinnen oder Vizepräsidenten bedarf der Bestätigung des Hochschulrats. Der Hochschulrat ernennt die Präsidentin oder den Präsidenten.“

Besonderheiten und Herausforderungen bei der Rekrutierung:

In diesem Fall war nicht die Bildung der Findungskommission oder die Kandidatensuche selbst, sondern der universitätsinterne Umgang mit einer nachträglichen Bewerbung eine Herausforderung. Diese Thematik wurde medial aufgegriffen, was erwartungsgemäß zu einem kommunikativen Desaster führte. Dass der Rekrutierungsprozess letztlich dennoch erfolgreich abgeschlossen werden konnte, ist dem Beharrungsvermögen des Hochschulrats zuzuschreiben.

Gewonnene Erkenntnisse:

Das Wahlverfahren führt zu Verletzungen und Reputationsschäden bei unterlegenen Kandidaten, die absolut unangemessen sind und die Kandidatensuche erschweren. Das Erfordernis einer absoluten Mehrheit in mehreren aufeinanderfolgenden Wahlgängen sollte begrenzt und dann in eine einfache Mehrheit übergehen; ab diesem Zeitpunkt sollten auch Enthaltungen nicht mehr berücksichtigt werden.

im blickpunkt
Führung in der
Wissenschaft



Karl-Dieter Gröske

Gesprächskreis 2: Neue Kanzler gewinnen – Qualifikationen, Quereinstieg, Konkurrentenklagen

FALLBEISPIEL VORGESTELLT VON KARL-DIETER GRÖSKE, PRÄSIDENT, FRIEDRICH-ALEXANDER UNIVERSITÄT
ERLANGEN-NÜRNBERG

Name der Hochschule:	Universität Erlangen-Nürnberg
Bundesland:	Bayern
Rekrutierung folgender Position:	Sybille Reichert Kanzlerin, seit 16. Juni 2014
Hintergrund zur Person:	Zuvor unabhängige Beraterin für europäische Organisationen, Ministerien und Universitäten. 2002 bis 2004 Leiterin Strategische Planung an der ETH Zürich. Ab 2005 Beratungsfirma Reichert Higher Education Consulting
Hintergrund zur Wahl:	Kanzler Thomas A. H. Schöck geht in Ruhestand

Gesetzlich festgelegte Aufgaben des Hochschulrates bei der Rekrutierung:

Nach Art. 23 Abs. 2 des Bayerischen Hochschulgesetzes wird der Kanzler „auf Vorschlag des Hochschulrats vom Präsidenten oder von der Präsidentin ernannt; die Ernennung bedarf der Zustimmung des Staatsministeriums“.

Besonderheiten und Herausforderungen bei der Rekrutierung:

Es galt, eine attraktive Stelle an einer profilierten Universität in vergleichsweise geordneter wirtschaftlicher Lage mit fixer Besoldung (B5) und Lebenszeitbeamtenstatus (gegenüber frei verhandelbarem Gehalt in anderen Bundesländern) zu besetzen. Gewünscht war eine kreative Persönlichkeit, die in der Lage ist, den Anforderungen einer modernen, forschungsintensiven und international ausgerichteten Universität an die Verwaltung Rechnung zu tragen. Da strategische Aufgaben eines Kanzlers zunehmend gegenüber „reinen Verwaltungstätigkeiten“ an Bedeutung gewonnen haben und weiter zunehmen werden, soll dieser im Sinne der Stärkung des Hochschulmanagements dafür Verantwortung übernehmen. Es lag ein sehr heterogenes Bewerberfeld vor; ein Konkurrenten-Streitverfahren bis zum Bundesverfassungsgericht musste gelöst werden.

Gewonnene Erkenntnisse:

Die Fixierung persönlicher Voraussetzungen für das Kanzleramt gemäß des Hochschulgesetzes (abgeschlossene Hochschulausbildung sowie mehrjährige verantwortliche berufliche Tätigkeit insbesondere in der Verwaltung oder Wirtschaft) erschwert den Quereinstieg von Bewerbern, insbesondere wenn diese Kriterien sehr eng ausgelegt werden im Sinne von Karriereverwaltungsbediensteten oder leitenden Angestellten der Wirtschaft. Konkurrentenstreitigkeiten sind selten, aber nicht zu vermeiden. Wichtig wird dann eine ausführliche Begründung der Auswahlentscheidung in zwei Schritten:

1. Was sind die Auswahlkriterien (gesetzliche Mindestanforderungen und besonderes Profil)?

im blickpunkt
Führung in der
Wissenschaft



Burkart Knospe

2. Wer erfüllt diese Kriterien am besten? Diese sind im Verfahren laufend zu dokumentieren. Im Leistungsvergleich dürfen Kandidaten, die lediglich die Mindestanforderungen erfüllen, nicht von vornherein ausscheiden, frühestens nach persönlicher Vorstellung. Ein generelles Vorziehen des Verfahrens, um Verzögerungen abfangen zu können, ist weniger zu empfehlen, da das Risiko eines Rechtsstreits nicht gering ist und die Übergangszeit sonst kontraproduktiv verlängert wird. Wichtig: Auf den Ausschreibungstext und das darin beschriebene Anforderungsprofil kommt es an!

Gesprächskreis 3: Wiederwahl – Erfahrungen aus der Zusammenarbeit zwischen Hochschulrat und Senat

FALLBEISPIEL VORGESTELLT VON BURKART KNOSPE, VORSTANDSVORSITZENDER, TESTO AG;

UNIVERSITÄTSRATSVORSITZENDER, ALBERT-LUDWIGS-UNIVERSITÄT FREIBURG

Name der Hochschule:	Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
Bundesland:	Baden-Württemberg
Rekrutierung folgender Position:	Hans-Jochen Schiewer Rektor, im Januar 2014 für zweite Amtsperiode wiedergewählt
Hintergrund zur Person:	Vizerektor und hauptamtlicher Rektor der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg seit 2008; zuvor Professor für ältere deutsche Literatur und Sprache an der Universität Göttingen und der Universität Freiburg
Hintergrund zur Wahl:	Ende der Amtsperiode, Rektor und Prorektor bewerben sich um das Amt, Wiederwahl des Rektors

Gesetzlich festgelegte Aufgaben des Hochschulrates bei der Rekrutierung (noch nach altem Landeshochschulgesetz gewählt):

Baden-Württemberg: Nach § 17, Absatz 5 des [alten] Landeshochschulgesetzes wählt der Aufsichtsrat nach öffentlicher Ausschreibung mit der Mehrheit seiner Mitglieder die hauptamtlichen Vorstandsmitglieder, die dem Ministerpräsidenten zur Ernennung als Vorstandsmitglieder vorgeschlagen werden sollen; der Wahlvorschlag bedarf des Einvernehmens des Wissenschaftsministeriums. Der Aufsichtsrat regelt das Verfahren in seiner Geschäftsordnung. Die Wahl bedarf der Bestätigung durch den Senat mit Stimmenmehrheit. Für die Wahl der hauptamtlichen Vorstandsmitglieder nach § 16, Abs. 1 Satz 2 Nr. 2 und 3 hat der Vorstandsvorsitzende ein Vorschlagsrecht. Bewerber um das Amt als hauptamtliches Vorstandsmitglied, die Mitglied im Aufsichtsrat oder Amtsmitglied im Senat sind, sind aufgrund einer solchen Mitgliedschaft von der Mitwirkung an der Wahl im Aufsichtsrat oder der Bestätigung im Senat ausgeschlossen.

Das neue Landeshochschulgesetz (§ 18 LHG BW Abs. 1 und 2) sieht vor, dass eine Findungskommission aus Hochschulrat und Senat einen Wahlvorschlag mit bis zu

im *blickpunkt*
Führung in der
Wissenschaft

drei Namen beschließt; der Wahlvorschlag bedarf des Einvernehmens des Wissenschaftsministeriums. Der Hochschulrat und der Senat wählen in einer gemeinsamen Sitzung unter der Leitung der oder des Vorsitzenden des Hochschulrats die hauptamtlichen Rektoratsmitglieder.

Besonderheiten und Herausforderungen bei der Wahl:

Es handelte sich um eine erneute Kandidatur des Rektors für eine zweite Amtsperiode. Die Art und Durchführung seiner ursprünglichen Wahl hatte seinerzeit viel Unruhe und viel zu viel öffentliche Personaldiskussionen erzeugt. Schließlich wurde im Jahr 2008 das Ansehen aller Kandidaten – auch des zukünftigen Rektors – beschädigt. Hinzu kamen im Jahr 2012 die Nichtanerkennung der dritten Förderlinie der Exzellenzinitiative und damit der Verlust der „Exzellenz“ der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Die nachfolgenden Diskussionen innerhalb der Universität zeigten, dass das Rektorat und die Person des Rektors innerhalb der Universität nicht unumstritten waren. Darüber hinaus lag eine Bewerbung eines internen Bewerbers vor. Es waren also alle Vorzeichen auf eine turbulente Wahl gestellt.

Für die Universität war es allerdings sehr wichtig, dass der neugewählte Rektor durch deutliche Mehrheiten sowohl im Universitätsrat als auch in der sich anschließenden Wahl im Senat gestützt würde, denn nur so wäre die Handlungsfähigkeit der Universitätsleitung gewährleistet. Auch sollte die öffentliche Personendiskussion vermieden werden.

Gewonnene Erkenntnisse:

Wichtig war die frühzeitige und offene Kooperation zwischen den beiden Gremien Hochschulrat und Senat. So wurden alle die Wahl vorbereitenden Schritte in der gemeinsamen Findungskommission von Senat und Universitätsrat beraten und einvernehmlich entschieden. Auch verzichtete der Universitätsrat auf ihm gesetzlich zustehende Entscheidungsbefugnisse zugunsten der gemeinsamen Findungskommission. Schließlich war auch die Tatsache, dass der Vorsitzende sich im Vorfeld der Wahl zu keinem Zeitpunkt auf einen Kandidaten festlegte, von großer Bedeutung für das verantwortliche Verhalten aller Beteiligten. Die kooperative Atmosphäre und die hohe Transparenz bei der Organisation und Durchführung der Wahl führten letztlich zu folgenden Ergebnissen:

- Es gab eine nicht erwartete Vertraulichkeit. Trotz der Einbindung von rund 15 Personen aus Universitätsrat und Senat drangen keine Informationen an die Öffentlichkeit.
- Die Wahl führte in allen Gremien zu einer starken Mehrheit für den amtierenden Rektor. Er ging gestärkt aus der Wahl hervor.
- Die Zusammenarbeit zwischen Universitätsrat und Senat wurde deutlich verbessert. Das gegenseitige Vertrauen der beiden Gremien wurde gestärkt.

Nach dieser Wahl haben sich infolge einer Gesetzesänderung in Baden-Württemberg die Kompetenzen zwischen Universitätsrat und Senat verschoben. Dennoch würde die Vorbereitung und Durchführung einer solchen Wahl in der Zukunft wohl erneut die Voraussetzungen für eine gelungene partnerschaftliche und verantwortliche Zusammenarbeit der beiden Gremien schaffen.

im blickpunkt
Führung in der
Wissenschaft



Anke Homann

Gesprächskreis 4: Wahl einer neuen Präsidentin und einer neuen Kanzlerin – Verfahren und Kriterien

FALLBEISPIEL VORGESTELLT VON ANKE HOMANN (VORMALS SCHIMMER), GESCHÄFTSFÜHRUNG LEITUNGSBEREICH SOZIALES, DIAKONISCHES WERK SCHLESWIG-HOLSTEIN; MITGLIED DES HOCHSCHULRATS, FACHHOCHSCHULE LÜBECK

Name der Hochschule: Fachhochschule Lübeck
Bundesland: Schleswig-Holstein

PRÄSIDENTIN

Rekrutierung folgender Position: Muriel Kim Helbig
Präsidentin, seit 1. August 2014

Hintergrund zur Person: Zuvor Referentin der Graduierten-Akademie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und Dezernentin für internationale Beziehungen der Bauhaus-Universität Weimar. Erste Frau an der Spitze der FH Lübeck

Hintergrund zur Wahl: Präsident Stefan Bartels nach zehn Amtsjahren nicht zur Wiederwahl angetreten

KANZLERIN

Rekrutierung folgender Position: Irene Strebl
Kanzlerin, ab Januar 2015

Hintergrund zur Person: Zuvor Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung Braunschweig, Leibniz Universität Hannover, GEOMAR Helmholtz-Zentrum für Ozeanforschung Kiel

Hintergrund zur Wahl: Der Kanzler stand für eine zweite Amtszeit nicht zur Verfügung

Gesetzlich festgelegte Aufgaben des Hochschulrates bei der Rekrutierung:

Wahl der Präsidentin

Nach § 23 Abs. 5 des Schleswig-Holsteinischen Hochschulgesetzes wird der Präsident „vom Senat gewählt und vom Ministerium bestellt“, allerdings wirkt der Hochschulrat nach § 23 Abs. 6 in der gemeinsamen Findungskommission aus Senat und Hochschulrat mit, die dem Senat einen Wahlvorschlag mit mindestens zwei Namen vorlegt.

Wahl der Kanzlerin

Bei der Wahl eines Kanzlers ist der Hochschulrat formal nicht beteiligt. § 25 Abs. 2 des Schleswig-Holsteinischen Hochschulgesetzes: „Die Kanzlerin oder der Kanzler wird vom Senat auf Vorschlag der Präsidentin oder des Präsidenten auf der Grundlage einer vorausgegangen Ausschreibung gewählt.“

Besonderheiten und Herausforderungen bei der Rekrutierung:

Ab Januar 2015 werden zwei Frauen an der Spitze der Fachhochschule Lübeck stehen.

im blickpunkt
Führung in der
Wissenschaft

Wahl der Präsidentin

Vor der Ausschreibung wurden intensive Diskussionen darüber geführt, welche Kompetenzen und Eigenschaften für das Amt gewünscht wurden. Die Wahl der Präsidentin wurde unter Beteiligung einer Findungskommission durchgeführt. Diese bestand aus den Mitgliedern des Hochschulrates, dem Vizepräsidenten als dem einzigen verbleibenden Mitglied des bisherigen Präsidiums, der Gleichstellungsbeauftragten, einem Vertreter der Professorenschaft und zwei Mitgliedern der zentralen Verwaltung. Besonderheit der Stellenausschreibung war die explizite Öffnung für das Wissenschaftsmanagement. Die schließlich ernannte Kandidatin ist nicht habilitiert, entspricht jedoch den Anforderungen einer Wissenschaftsmanagerin.

Wahl der Kanzlerin

Das Vorschlagsrecht für die Kanzlerwahl liegt beim Präsidenten, der sich eng mit seiner zu diesem Zeitpunkt bereits gewählten Nachfolgerin abgestimmt hat. Diese wurde informell am Verfahren beteiligt. Obwohl der Hochschulrat formal nicht an der Wahl der Kanzlerin zu beteiligen ist, wurde der Recruiting-Prozess für die Kanzlerin in Analogie zur Wahl der Präsidentin durch eine Findungskommission unterstützt, in der auch Hochschulratsmitglieder vertreten waren. Die Vorgehensweise wurde im Senat der Hochschule vor Verfahrensbeginn vorgestellt.

Gewonnene Erkenntnisse bezüglich beider Wahlen:

Das Verfahren wurde aufgrund der Beteiligung der Findungskommissionen als besonders transparent angesehen und sorgte für eine hohe Akzeptanz des Wahlergebnisses nach innen und nach außen. Es trägt erheblich zur Vertrauensbildung gegenüber dem Präsidium und vor allem gegenüber den beiden gewählten Personen bei. Frauen lassen sich gewinnen, wenn aktiv um sie geworben wird (direkte Ansprache) und wenn als Hauptkriterium nicht Forschungsreputation, sondern Fähigkeiten im Wissenschaftsmanagement zugrunde gelegt werden.

im profil

Fünf Fragen an Hochschulrätin Michelle Klein



Michelle Klein, Jahrgang 1991, studiert seit 2008 Chemie an der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU). Sie engagiert sich seit Studienbeginn in ihrer Fachschaft, ab 2010 auch in der universitätsweiten Studierendenvertretung. Nach drei Semestern in der Geschäftsführung der Studierendenvertretung gehört sie seit 2012 dem Senat und seit 2013 dem Hochschulrat der LMU an.

Sie sind seit 2013 im Hochschulrat der Ludwig-Maximilians-Universität München als studentische Vertreterin aktiv. Was motiviert Sie persönlich, sich im Hochschulrat zu engagieren?

Bereits in früheren Funktionen habe ich mich für die Verbesserung von Studium und Lehre an der LMU München eingesetzt. Am Hochschulrat reizt mich, Impulse für die strategische Entwicklung der LMU über das unmittelbare Tagesgeschäft hinaus setzen zu können.

Welche Themen liegen Ihnen in Ihrer Hochschulratsarbeit an der LMU besonders am Herzen?

Als Studentenvertreterin sind dies vor allem Studium und Lehre. In den nächsten Jahren wird Studienorientierung immer wichtiger werden. Bereits vor Studienbeginn müssen Studieninteressierte ihre Erwartungen und Fähigkeiten mit dem Profil und den Anforderungen von Studiengängen abgleichen können. Gezielte Rekrutierung muss bereits bei den Studierenden anfangen, nicht erst beim wissenschaftlichen Personal. Entsprechend ist es notwendig, dass talentierter und interessierter Nachwuchs auf allen Ebenen und stets mit Anschlussperspektive gefördert wird, beginnend beim ersten Bachelorsemester über Qualifizierungsphasen und Tenure-Track bis hin zur Lebenszeit-Professur.

Auf welche Entwicklung an der LMU München sind Sie besonders stolz?

Die LMU war die erste Universität in Deutschland, die den Tenure-Track auf Ebene der W2-Professuren konsequent eingeführt und umgesetzt hat. Dies ist ein erster zukunftsweisender Schritt, um Karrierewege in der Wissenschaft für den Nachwuchs planbar zu gestalten und vor allem perspektivisch die Vereinbarkeit von Familie und Wissenschaft zu verbessern. Zudem bin ich froh darüber, dass sich die LMU neben der Exzellenz in der Forschung unter dem amtierenden Vizepräsidenten Martin Wirsing verstärkt Studium und Lehre zuwendet.

Was würden Sie ändern, damit Hochschulräte noch besser arbeiten können?

Ein gesunder Mix zwischen häftig hochschulinternen und -externen Mitgliedern ist entscheidend für eine produktive Arbeit des Hochschulrats. Nur im Zusammenwirken von Innen- und Außenperspektive kann dieses Gremium einen Mehrwert für die Hochschulen bringen. Der Hochschulrat muss zudem relevante Informa-

im profil

tionen für seine Arbeit – auch unabhängig von der Hochschulleitung – erhalten. Nicht zuletzt ist es wichtig, dass sich der Hochschulrat genügend Raum nimmt, etwa im Rahmen von Klausurtagungen, um sachlich tiefe Auseinandersetzungen zu führen und strategisch umfassend zu beraten.

Welchen Tipp würden Sie zukünftigen Hochschulratsmitgliedern mit auf den Weg geben?

Die Mitgliedschaft in einem Hochschulrat ist weniger eine Ehre als eine Verpflichtung zur Arbeit im Dienst der Hochschule. Entsprechend sollte man dazu bereit sein, sich gründlich in die Materie einzuarbeiten, und Kontakt zu hochschulinternen Akteuren aller Statusgruppen pflegen. Deren Erfahrungen und Einsichten sind notwendig für die Arbeit.

Neue Regelungen zu Hochschulräten

NORDRHEIN-WESTFALEN

Der nordrhein-westfälische Landtag hat am 11. September 2014 das Hochschulzukunftsgesetz (HZG) verabschiedet. Es ist zum Beginn des Wintersemesters 2014/15 in Kraft getreten. Gegenüber dem im Update 01/2014 vorgestellten Regierungsentwurf ergeben sich einige Änderungen. So wird zum Beispiel das Instrument des Landeshochschulentwicklungsplans auf der Grundlage vom Landtag gebilligter Planungsgrundsätze „im Einvernehmen“ (Regierungsentwurf: im Benehmen) mit dem Landtag vom Ministerium beschlossen (§ 6 Abs. 2). Manche Regelungen des HZG stoßen bei den Hochschulleitungen weiter auf Skepsis, da die potenziellen Eingriffsrechte, die das Land sich vorbehält, im Vergleich zum bislang geltenden Recht deutlich ausgeweitet werden.

Bezogen auf die Hochschulräte sind folgende Anpassungen im Vergleich zum Regierungsentwurf zu nennen:

- Der die Arbeit des Hochschulrates regelnde § 21 wurde im Vergleich zum Regierungsentwurf nur marginal angepasst, in § 21 Abs. 1 Satz 6 lautet die dort beschriebene Aufgabe nunmehr „Empfehlungen und Stellungnahmen [Regierungsentwurf: nur „Stellungnahmen“] in Angelegenheiten der Forschung, Kunst, Lehre und des Studiums, die die gesamte Hochschule oder zentrale Einrichtungen betreffen oder von grundsätzlicher Bedeutung sind“.
- § 6 Abs. 4 regelt, dass das Ministerium, „wenn und soweit ein Hochschulvertrag nicht zustande kommt“, nach Anhörung der Hochschule und des Hochschulrats (Regierungsentwurf: „im Benehmen mit dem Hochschulrat“) Zielvorgaben zu den von der Hochschule zu erbringenden Leistungen festlegen kann, „sofern dies zur Sicherstellung der Verantwortung des Landes, insbesondere eines angemessenen Studienangebotes erforderlich ist“.
- § 17 Abs. 4 hält fest, dass die Hochschulwahlversammlung (die nach § 22a zur Hälfte aus sämtlichen Mitgliedern des Senats und zur anderen Hälfte aus sämtlichen Mitgliedern des Hochschulrats besteht) jedes Mitglied des Rektorats mit der Mehrheit von fünf Achteln (Regierungsentwurf: „drei Vierteln“) ihrer Stimmen abwählen kann.

Manche Veränderungen des HZG im Vergleich zum bislang geltenden Recht sind konträr zu Forderungen des Positionspapiers deutscher Hochschulräte: Die im bislang geltenden Recht vorgesehene Zustimmungspflicht des Hochschulrates zum Hochschulentwicklungsplan ist nun abgeschwächt und ersetzt durch die Kompetenz, lediglich „Empfehlungen und Stellungnahmen zum Entwurf des Hochschulentwicklungsplans“ aussprechen zu können (§ 21 Abs. 1 Ziffer 5).

im gesetz

Zudem ist – auch wenn der in § 21 Abs. 5a angelegte Rechenschafts- und Transparenzansatz grundsätzlich als sinnvoll angesehen werden muss – fraglich, ob der Kreis der Personen, denen der Hochschulrat „mindestens einmal im Semester Gelegenheit zur Information und Beratung“ geben muss, derart formalisiert und im Detail vorgeschrieben werden soll. Das Positionspapier interpretierte die Sicherung von Transparenz und Rechenschaft dagegen vor allem als Selbstverpflichtung.

Andere Änderungen des nun geltenden Rechts im Vergleich zum bisherigen sind dagegen als sinnvoll anzusehen, etwa die neu aufgenommene Kompetenz des Hochschulrats, den Jahresabschluss festzustellen (§ 21 Abs. 1 Ziffer 7). Der Hochschulrat nimmt künftig zusätzlich die „Aufsicht über die Wirtschaftsführung des Präsidiums“ wahr (§ 21 Abs. 1 Ziffer 4) und entscheidet abschließend bei Streitigkeiten innerhalb der Hochschule, die sich auf Wirtschaftlichkeitsfragen beziehen (§ 16 Abs. 4). Auch die Abberufungsmöglichkeit eines Hochschulratmitglieds durch das Ministerium (§ 21 Abs. 4a) entspricht den Vorstellungen des Positionspapiers.

Die Neuregelung der Wahl und Abwahl der Hochschulleitung erfüllt ebenfalls die im Positionspapier skizzierten Ideale (Wahl der Hochschulleitung durch Senat und Hochschulrat). Die Dienstvorgesetztenfunktion für die hauptberuflichen Präsidiumsmitglieder liegt künftig nicht mehr wie bisher zwangsläufig bei dem Vorsitzenden des Hochschulrats, sondern beim Ministerium. Dieses kann seine Befugnisse aber „jederzeit widerruflich ganz oder teilweise auf die Vorsitzende oder den Vorsitzenden des Hochschulrats übertragen“ (§ 33 Abs. 3).

» Hochschulzukunftsgesetz (HZG NRW) vom 16. September 2014

<http://bit.ly/1zhXN6e>

» Gegenüberstellung des Gesetzentwurfes der Landesregierung und der Änderungsanträge des zuständigen Ausschusses

<http://bit.ly/1tk9qX4>



Neu im Hochschulrat

HOCHSCHULE BIBERACH

Neuer Vorsitz

- Prof. h. c. Dr.-Ing. Hans-Josef Krämer, ehem. Personalleiter, Leonhard Weiss GmbH & Co. KG – Bauunternehmung, Göppingen

UNIVERSITÄT ERFURT

Neuer Vorsitz

- Jürgen Regge, ehem. Vorstand, Fritz Thyssen Stiftung, Köln

UNIVERSITÄT LEIPZIG

Neuer Vorsitz

- Prof. Dr. Reinhold R. Grimm, Vorsitzender, Akkreditierungsrat, Bonn

Neue Mitglieder

- Dr. Josef Lange, Staatssekretär a. D., Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur, Hannover
- Prof. Dr. Knut Löschke, Unternehmer-Berater, Leipzig
- Prof. Dr. Margret Wintermantel, Präsidentin, Deutscher Akademischer Austauschdienst, Bonn

UNIVERSITÄT MÜNCHEN

Neue Mitglieder

- Prof. Ursula Münch, Direktorin, Akademie für Politische Bildung, Tutzing

im amt

HOCHSCHULE RHEIN-WAAL

Neuer Vorsitz

- Prof. Dr. Gerard J. M. Meijer, Präsident, Radboud Universität Nimwegen

Neue Mitglieder

- Prof. Dr. Georg Bastian, Hochschule Rhein-Waal, Kleve/Kamp-Lintfort
- Prof. Dr. Barbara Hänel-Faulhaber, Hochschule Rhein-Waal, Kleve/Kamp-Lintfort
- Milena Karabaic, Leiterin des Dezernats Kultur und Umwelt, Landschaftsverband Rheinland, Köln
- Dr. Martin Kessler, leitender Redakteur Politik, „Rheinische Post“, Düsseldorf
- Prof. Aloys Krieg, Prorektor für Lehre, RWTH Aachen
- Prof. Dr. Daniela Lud, Hochschule Rhein-Waal, Kleve/Kamp-Lintfort
- Prof. Dr. Robert Renner, Hochschule Rhein-Waal, Kleve/Kamp-Lintfort
- Dr. Matthias Wolfgruber, Vorsitzender des Vorstandes, ALTANA AG, Wesel
- Dr. Iris Zemzoum, Vorsitzende der Geschäftsführung, Janssen-Cilag GmbH
Pharmaceutical Companies of Johnson & Johnson, Neuss

UNIVERSITÄT ULM

Neuer Vorsitz

- Dr. Dieter Kurz, Vorsitzender des Aufsichtsrates, SCHOTT AG und Carl Zeiss AG

Teilen Sie uns mit, wenn es personelle Änderungen in Ihrem Hochschulrat gegeben hat:
forum-hochschulraete@stifterverband.de

in kürze



Tagungsort der Foren Hochschulräte: Deutsche Bank Forum Berlin

Termine

Die nächsten Foren Hochschulräte

20. März 2015, Berlin

FORUM HOCHSCHULRÄTE – KREIS DER VORSITZENDEN DER POLITISCHE HOCHSCHULRAT – WIE POLITISCH KANN, WIE POLITISCH SOLLTE EIN HOCHSCHULRAT AGIEREN?

Hochschulräte haben in den meisten Bundesländern bedeutende strategische Aufgaben, die im Bereich der Struktur- und Entwicklungsplanung und der mittelfristigen Finanzplanung einer einzelnen Hochschule liegen. Die Rahmenbedingungen in diesen Bereichen setzt die Politik. Gehört die Beratung der Politik zum Aufgabenspektrum der Hochschulräte? Nicht selten konfliktieren die politischen Vorhaben mit den strategischen Konzepten von Hochschulräten. Für viele Hochschulratsvorsitzende stellen sich dann Fragen, wie weit ihre Aufgabe als Berater und Unterstützer der Hochschule zu interpretieren ist: Wie politisch kann ein Hochschulrat agieren, wie politisch sollte er agieren? Sollte er öffentlich kommunizieren oder spricht für die Hochschule nur die Hochschulleitung? Sollten Hochschulräte in Fällen von landesweiter Bedeutung gemeinsam agieren? Schlussendlich steht auch folgende Frage dahinter: Sollen Hochschulräte nur „ihre“ Hochschule beraten oder besteht auch die Legitimität, in Bezug auf landesweite Fragestellungen Partei zu ergreifen?

23. September 2015, Berlin

FORUM HOCHSCHULRÄTE

Thema noch offen.

Weitere interessante Veranstaltungen für Hochschulräte

2. Dezember 2014, Berlin

GEMEINSAME SACHE MACHEN – IM GESPRÄCH MIT DEN AKTEUREN DER LEHRE AN HOCHSCHULEN

In der Hochschullehre, in den Hochschulleitungen, der Hochschulverwaltung, dem Hochschulmanagement und in der Hochschuldidaktik gestalten verschiedene Berufsgruppen die Lernumgebung von Studierenden, die Rahmenbedingungen für Lehre und die konkreten Lehr-Lern-Situationen. Diese Akteure sind als Individuen in verschiedenen Rollen sowie im Team beziehungsweise in Kooperation mit anderen für Gelingen oder auch Scheitern von Strategien zur Lehrentwicklung verantwortlich. Welche Gestaltungsmöglichkeiten haben sie? Welches Selbstverständnis kennzeichnet die verschiedenen Akteursgruppen? Wie werden Strategien über Akteure in die Hochschule hinein disseminiert? Welche Unterstützung wünschen sich die Akteure, welche Professionalisierungsmaßnahmen wären angezeigt? Wie

 in kürze

funktioniert die Kooperation verschiedener Akteursgruppen? Die gemeinsame Tagung der Kooperationspartner des Programms Fellowships für Innovationen in der Hochschullehre und vom Bündnis „Lehre hoch n“ bringt Akteure für Strategien für eine bessere Hochschullehre zusammen.

» Nähere Informationen und Anmeldung

<http://bit.ly/13iQCgU>

4./5. Dezember 2014, Berlin

**WENN STUDIEREN ZUM NORMALFALL WIRD –
HANDLUNGSOPTIONEN FÜR HOCHSCHULEN UND POLITIK**

Aktuelle Zahlen zeigen: Studieren wird in Deutschland zum Normalfall. Dieser Herausforderung muss sich das Hochschulsystem stellen. Die Jubiläumstagung des CHE (gegründet 1994) diskutiert Handlungsoptionen mit nationalen und internationalen Vertretern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik.

» Nähere Informationen und Anmeldung

<http://bit.ly/1k3C0t3>

initiatoren

Das Forum Hochschulräte ist eine Initiative des Stifterverbandes und der Heinz Nixdorf Stiftung in Kooperation mit dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Das 2009 etablierte Forum richtet sich als Veranstaltungsreihe an alle Hochschulräte aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft und bietet ihnen institutionenübergreifend die Möglichkeit zum Informations- und Erfahrungsaustausch.

impressum

Der Infodienst Forum Hochschulräte – update wird herausgegeben vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
Hauptstadtbüro, Pariser Platz 6, 10117 Berlin
Tel.: (030) 32 29 82-5 05
E-Mail: forum-hochschulraete@stifterverband.de
Website: www.forum-hochschulraete.de
Registergericht: Amtsgericht Frankfurt am Main,
Registernr.: VR 61 54, USt-IdNr. DE 119 692 167

REDAKTION:

Mathias Winde (verantwortlich), Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft
Annett Kanig, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft
Ulrich Müller, CHE Centrum für Hochschulentwicklung

BILDER:

David Ausserhofer

Sie möchten in diesem Newsletter auf Bücher oder Artikel, interessante Veranstaltungen oder auf Personaländerungen in Hochschulräten hinweisen? Dann schicken Sie uns einfach eine E-Mail (forum-hochschulraete@stifterverband.de). Mit einer E-Mail an dieselbe Adresse können Sie diesen Newsletter abonnieren oder abbestellen.