

Gute Führung:

Welche Kernkompetenzen brauchen
Rektorate und Präsidien der Universitäten?

Beilage zur **duz** – DEUTSCHE UNIVERSITÄTSZEITUNG,
16. Dezember 2016.
Das **duz SPECIAL** erscheint in der
DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH.

Herausgeber dieser Ausgabe:

Dieter Kaufmann, Bundessprecher der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands
Helmholtzstraße 16 | 89081 Ulm
kanzler@uni-ulm.de | www.uni-kanzler.de

Projektleitung:

Kathrin Häckert, Leitung der Geschäftsstelle der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands
kathrin.haeckert@uni-ulm.de | www.uni-ulm.de

Inhaltliche Verantwortung:

Jens Apitz, Kanzler der Universität Konstanz
Dr. Anke Hagedorn, Referentin des Kanzlers der Universität Konstanz

Text und Redaktion:

Dr. Anke Hagedorn, Referentin des Kanzlers der Universität Konstanz
Kathrin Häckert, Leitung der Geschäftsstelle der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands

Verantwortliche **duz SPECIAL-Redaktion:**

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH, Berlin

Koordination und Marketing:
Stefanie Kollenberg, s.kollenberg@duz-medienhaus.de

Text und Redaktion:
Veronika Renkes, v.renkes@duz-medienhaus.de
Johannes Fritsche, j.fritsche@duz-medienhaus.de

Gestaltung und Satz:

axeptDESIGN, Berlin, www.axeptdesign.de

Fotos und Illustrationen:

Fotos: Titel: Kathrin Häckert | S. 3–7, S. 11, S. 13: Inka Reiter
www.inkareiter.de, info@inkareiter.de
S. 14 © axeptDESIGN | S. 15 © everythingpossible/123RF

Druck:

SDL Digitaler Buchdruck, Berlin

Verlag:

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH
Kaiser-Friedrich-Straße 90
10585 Berlin
Tel.: 030 2129 87-0
info@duz-medienhaus.de
www.duz-medienhaus.de
Dr. Wolfgang Heuser
(Geschäftsführer)
w.heuser@duz-medienhaus.de

Redaktionsschluss:

November 2016

© DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH

INHALT

Grußwort

3 „Zusammenspiel unterschiedlicher Führungskompetenzen“
| Von Jens Apitz und Dieter Kaufmann

Einleitung

4 Wandelnde Leitbilder
Die Leitungsstrukturen der Hochschulen im Spiegel gewandelter Leitbilder
| Von Prof. Dr. Georg Sandberger

5 „Erfolgsrezept gegenseitiger Respekt“
Das Zusammenspiel bei unterschiedlichen Führungskompetenzen in einer Hochschulleitung
| Von Waltraud Kreutz-Gers

Podiumsdiskussion

6 Wie sieht ein erfolgreiches Tandem an der Spitze einer Universität aus?
Mit dieser Frage haben sich die Diskutanten bei der Podiumsdiskussion intensiv auseinandergesetzt. Ein wichtiges Ergebnis: Es kommt vor allem auf ein respektvolles Miteinander an

Fokus: Führung

8 Gute Führung?
Auf das Zusammenwirken kommt es an
| Von Dieter Kaufmann und Prof. Dr. Ulrike Gutheil

Fokus: Infrastrukturmaßnahmen

9 „Hier muss etwas passieren!“
Die Schere zwischen dem Flächen- und dem Sanierungsbedarf und den tatsächlich in den Hochschulbau investierten Mitteln geht immer weiter auf
| Von Theresia Bauer

Beispiel Konstanz

10 „Loyalität und gegenseitige Wertschätzung“
Eine gute Kooperation und Arbeitsteilung zwischen Rektor und Kanzler ist wichtige Voraussetzung für den Erfolg einer Universität. Wie dies funktioniert, erklärt das Führungstandem der Universität Konstanz, Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Rüdiger und Jens Apitz
| Interview: Dr. Anke Hagedorn

In eigener Sache

12 Aus der Vereinigung
Ein Brückenschlag zwischen den Universitäten
| Von Kathrin Häckert

Arbeitskreise

14 Die Arbeitskreise „Hochschulpersonal“ und „Dienst- und Tarifrecht“
| vorgestellt von Regina Zdebel

15 Arbeitskreis Hochschul-IT
| vorgestellt von Christian Zens

Veranstaltungen

16 Fortbildungsveranstaltungen

» Zusammenspiel unterschiedlicher Führungskompetenzen «

Liebe Leserinnen und Leser,

eine Tagung zum Thema „Gute Führung: Welche Kernkompetenzen brauchen Rektorate und Präsidien von Universitäten?“ war aus Sicht der Universitätskanzler*innen wichtig und überfällig – angesichts der Tatsache, dass die Herausforderungen an die Universitäten, u. a. durch vielfältige Veränderungen der Hochschulgesetze und die Zunahme der Autonomie der Universitäten, in den letzten Jahren stetig gewachsen sind. Hinzu kommt, dass der Beruf des Kanzlers und der Kanzlerin durch Befristungen und Wahlen zunehmend volatiler und unsicherer geworden ist. So gibt es immer wieder Fälle, in denen Kanzler*innen, aber auch andere Mitglieder der Hochschulleitung, am Ende ihrer Amtszeit nicht wieder gewählt werden.

Auf der 59. Kanzlerjahrestagung, die an der Universität Konstanz stattgefunden hat, haben wir u. a. danach gefragt, wie eine gute kooperative Arbeitsteilung zwischen Kanzler*in und Rektor*in/Präsident*in funktioniert, welche Kernkompetenzen vorhanden sein sollten, damit es zu keinen Reibungsverlusten kommt, und ob es ein Erfolgsrezept für das Tandem an der Spitze einer Universität gibt.

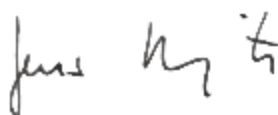
Dr. Wilhelm Krull, Generalsekretär der VolkswagenStiftung, eröffnete die Jahrestagung mit einer Grundsatzrede über Führung in der autonomen Universität. Theresia Bauer, Ministerin für Wissenschaft, Forschung und Kunst in Baden-Württemberg, verwies auf eine besondere Herausforderung, der sich die Länder, aber auch die Hochschulleitungen, in den kommenden Jahren stellen müssen: dem massiven Finanzierungs-, Sanierungs- und Ausbaurückstau im Bereich Hochschulbau.

Prof. Dr. Georg Sandberger, Kanzler der Eberhard-Karls-Universität Tübingen a. D. gab einen historischen Überblick über die Entwicklung der Leistungsstrukturen im Spiegel gewandelter Leitbilder, während sich Prof. Dr. Joybrato Mukherjee, Präsident der Justus-Liebig-Universität Gießen und Vizepräsident des DAAD, mit den heutigen Anforderungen an das zentrale Gespann in der Universitätsleitung befasste. Einen konkreten Blick auf die Herausforderungen beim Zusammenspiel unterschiedlicher Führungskompetenzen in einer Hochschulleitung warf Dr. Waltraud Kreuzgers, Kanzlerin der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz. Wie diese Fragen aus der Perspektive eines ehemaligen Universitätspräsidenten wahrgenommen werden, erläuterte anschließend Prof. Dr. Jan-Hendrik Olbertz (ehem. Präsident der HU Berlin). Im Rahmen der Podiumsdiskussion wurde die Definition eines erfolgreichen Leitungs-Tandems an der Spitze herausgearbeitet.

Mit dem vorliegenden Spezial wollen wir Ihnen unterschiedliche Blickwinkel auf die Frage nach „guter Führung“ einer Universität präsentieren und so zu einer breiten Diskussion anregen. Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre



Dieter Kaufmann



Jens Apitz



Dieter Kaufmann
Kanzler der Universität Ulm



Jens Apitz
Kanzler der Universität Konstanz

Wandelnde Leitbilder

Die Leitungsstrukturen der Hochschulen
im Spiegel gewandelter Leitbilder

| Von Prof. Dr. Georg Sandberger

Gute Leitungsstrukturen der Hochschulen können nur im Kontext des politischen, gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Umfelds und den daraus folgenden Anforderungen an die Aufgaben und Organisation der Hochschulen entstehen. In den Leitungsstrukturen der Hochschulen spiegeln sich deshalb wandelnde Leitbilder der Hochschulen wider. Schlagwortartig kann man deren Entwicklung in den letzten Jahrzehnten mit dem Paradigmenwechsel von der Gelehrtenrepublik über die mitbestimmte Hochschule oder Gruppenhochschule zur unternehmerischen Hochschule beschreiben.

Das Leitbild der „Hochschule als Gelehrtenrepublik“ konnte niemals verwirklicht werden: Humboldt'sches Ideal und Realität der Universität waren nie deckungsgleich. Die Statuten der Universität Berlin von 1816 nahmen in Teilen auf die Humboldt'sche Denkschrift – vor allem auf den Grundsatz der Einheit von Forschung und Lehre und Bildung durch Wissenschaft – Bezug. Sie enthielten Kernelemente der Selbstverwaltung, aber keine Gewährleistung der institutionellen und individuellen Wissenschaftsfreiheit durch den Staat.

„Gruppenuniversität“ umschreibt die im Zuge der Studentenunruhe Ende der 60er-Jahre eingeführte Gruppenrepräsentation der Mitgliedergruppen in den Kollegialorganen der Universitäten, wissenschaftlichen Hochschulen und neu entstandenen Fachhochschulen. Neu ist die Einführung der Einheitsverwaltung akademischer und staatlicher Angelegenheiten durch die zuständigen Hochschulgremien unter der Rechtsaufsicht des Ministeriums im Bereich akademischer Angelegenheiten und einer bis in Einzelfallentscheidungen gehenden Fachaufsicht in den sogenannten staatlichen Angelegenheiten.

Einfluss- und folgenreich für die neuere Hochschulrechtsentwicklung war das vom CHE als Anführer der Reformbewegung entwickelte Leitbild der Hochschule als Dienstleistungsunternehmen oder unternehmerischen Hochschule. Die Leitungskompetenz der Hochschulleitung ist durch die Zuständigkeit der zentralen und dezentralen Kollegialorgane der Hochschule, die Beschlusskompetenzen des Hochschulrates/Kuratoriums, des Senats und der Fakultäten begrenzt und mit ihnen verknüpft. Die Ausgestaltung der Leitungsverfassung in den heutigen Landesgesetzen enthält zahlreiche Varianten. Die kollegiale Präsidialverfassung gewinnt als Regeltypus an Oberhand. Die meisten Bundesländer bieten daneben aber eine Rektoratsverfassung als Option an.



Prof. Dr. Georg Sandberger
ist ehemaliger Kanzler der Eberhard-Karls-Universität Tübingen
und Honorarprofessor an der Universität Tübingen

Damit lässt sich aber kein idealtypisches Kompetenzbild des Amtes der Kanzler*innen neben dem Amt der Rektor*innen/Präsident*innen als selbstständiges Amt für den Bereich der Wirtschafts- und Personalverwaltung mehr beschreiben, zumal diese Funktion in einigen Bundesländern in bewusster Anlehnung an das Modell eines Unternehmensvorstands durch das Amt einer/eines Vizepräsident*in abgelöst wurde.

Aus der Vermischung monokratischer und kollegialer Elemente in der gesetzlichen Leitungsverfassung entstehen Schnittstellen, die durch klare Festlegung von Kollegial- und Einzelzuständigkeiten der Universitätsleitung in der Grundordnung vermieden werden können.

Mit der Erweiterung der Kompetenzen der Universitätsleitung schaffen die Hochschulgesetze Voraussetzungen für gute Führung. Diese wird aber nur gelingen, wenn sich die Universitätsleitung bei der Ausübung ihrer Leitungsaufgabe von den Prinzipien der Wissenschaft leiten lässt, sich um Einvernehmen in der Bestimmung und Verwirklichung der Ziele bemüht und dabei wechselseitiges Vertrauen, Loyalität und Offenheit untereinander praktiziert. ■

» Erfolgsrezept gegenseitiger Respekt «

Das Zusammenspiel bei unterschiedlichen Führungskompetenzen
in einer Hochschulleitung | Von Waltraud Kreutz-Gers



Waltraud Kreutz-Gers
ist Kanzlerin der Universität Mainz

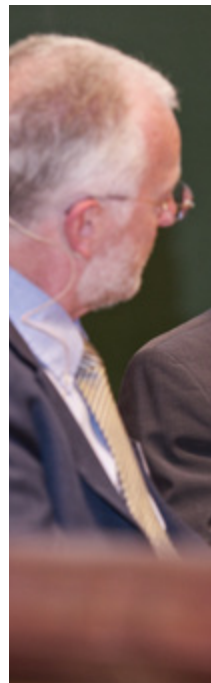
Nicht ganz unwesentlich für die Beantwortung der Frage, wann eine Hochschulleitung besonders gut funktioniert, sind die rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen, unter denen sie ihre Arbeit tut.

Die Größe der Universität selbst, das Maß ihrer Dezentralität und die Vielfältigkeit ihres Fächerspektrums sind zweifellos Faktoren, die die Ansprüche an die Führungskompetenz in einer Hochschulleitung im Allgemeinen und an den Präsidenten bzw. die Präsidentin im Besonderen

determinieren. Die Größe der Hochschulleitung ist eine weitere zentrale Strukturbedingung, die darüber entscheidet, welche Führungskompetenzen einem Präsidenten bzw. einer Präsidentin abverlangt werden. Dass Hochschulleitungen überwiegend aus haupt- und nebenamtlichen Mitgliedern bestehen, zumeist noch mit unterschiedlichen Amtszeiten gekoppelt, macht ihre Leitung auch nicht einfacher. Während der/die Kanzler*in als Verwaltungsleitung ohnehin aus einer grundsätzlich hierarchischen Führungskultur kommt und die/der Präsident*in als Leitungsfigur mit Richtlinienkompetenz der universitären Kollegialitätskultur zwangsläufig, aber gegebenenfalls mehr oder weniger unvollständig entwachsen ist, sind nebenamtliche Vizepräsident*innen ebenso zwangsläufig Wanderer zwischen den Welten.

Ich persönlich glaube, dass die unversöhnliche Dichotomie von Wissenschaft und Verwaltung eine Schimäre ist. Lehre, Forschung und Selbstrekrutierung als Kernaufgaben der Universität sind dermaßen ‚verrechtlicht‘, dass ihre sachgerechte und effiziente Ausübung ein hohes Maß an professioneller Administration braucht und damit auch jemanden, der in der Hochschulleitung hierfür zuständig ist und notfalls den Kopf hinhält. Auch dies ist für den/die Präsident*in eine Herausforderung an ihre/seine Führungskompetenz: Sie/er ist als Leitung der Universität letztendlich auch verantwortlich für die Universitätsverwaltung, weshalb sie/er in den meisten Hochschulgesetzen mit der Richtlinienkompetenz auch für diesen Bereich versehen ist. Die Richtlinienkompetenz des Präsidenten bzw. der Präsidentin ist wie die Beauftragtenfunktion des Kanzlers bzw. der Kanzlerin für den Haushalt ein Korrektiv, das umso wirksamer ist, je weniger von ihm Gebrauch gemacht wird.

Überhaupt scheint mir der gegenseitige Respekt für die Fähigkeiten und Kompetenzen des bzw. der anderen ein personaler Erfolgsfaktor für Hochschulleitungen zu sein. Zu den persönlichen Eigenschaften, die Leitungspersonen mitbringen sollten, gehören auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion und zum Perspektivwechsel, Respekt, innere Gelassenheit sowie Humor und die Fähigkeit zur Selbstironie. Diese Eigenschaften gelten meines Erachtens für Präsident*innen, Vizepräsident*innen und Kanzler*innen in einer Hochschulleitung gleichermaßen und sind sehr persönlich und nur bedingt entwickelbar. Sie erleichtern es den Individuen, erfolgreich zusammenzuarbeiten. Unter den geschilderten Strukturbedingungen im deutschen Kontext sind gut funktionierende Hochschulleitungen deshalb Ergebnis einer glücklichen Komposition – möglichst aus einer Hand – oder reiner Zufall! ■



Wie sieht ein erfolgreiches Tandem an der Spitze einer Universität aus?

Mit dieser Frage haben sich die Diskutanten bei der Podiumsdiskussion intensiv auseinandergesetzt. Dabei ist deutlich geworden, dass es vor allem auf ein respektvolles Miteinander ankommt, das die jeweiligen Stärken von Kanzler*in und Rektor*in berücksichtigt. Konflikte können und dürfen vorkommen, sollten aber intern geklärt werden. Nach außen hin müssen Rektor*in und Kanzler*in an einem Strang ziehen.

Prof. Dr. Ulrike Gutheil, langjährige Kanzlerin der TU Berlin, Staatssekretärin Wissenschaftsministerium Brandenburg

„Ich habe die Arbeit zwischen Kanzler*in und Präsident*in immer als Teamarbeit verstanden, und ich glaube, dass man sich als Kanzler*in immer seiner Rolle und Stellung bewusst sein muss. Das erspart viele persönliche Enttäuschungen und Konflikte. Dennoch muss sich auch ein bestehendes Team aus Präsident*in, Vizepräsident*innen und Kanzler*in klar darüber werden, welche Kompetenzen von den Einzelnen eingebracht werden und wie die Aufgaben zielgerichtet aufgeteilt werden können. Besonderes Augenmerk sollte dabei der Führung geschenkt werden. Das Zusammenarbeiten kann auch mal Konflikte aushalten, solange sie intern bleiben und professionell gelöst werden. Da unterscheiden sich Leitungsstrukturen der Universitäten nicht wesentlich von anderen Organisationen, wo jeder seine Stärken und Schwächen hat.“

Prof. Dr. Gabriele Löschper, Kriminalpsychologin, Dekanin Universität Hamburg, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

„Ich darf Ihnen als Kriminologin versichern, dass ich jeden Tag in der Universität neue Eigenschaften ermittle, die förderlich für die Zusammenarbeit an der Spitze einer Universität wären. Visionäre Kraft, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit gehören sicherlich dazu. Doch obwohl ich eine überzeugte Sozialpsychologin bin, glaube ich nicht daran, dass wir mithilfe eines Persönlichkeitstests den richtigen Präsidenten, die richtige Kanzlerin finden werden. Ich glaube vielmehr, dass es die Art und Weise ist, wie ein Mensch die Welt betrachtet, die ausschlaggebend ist. Jeder betrachtet eine Situation aus seiner Perspektive und interpretiert sie dementsprechend. Dieser Unterschied in der Betrachtung der Welt muss man sich bewusst sein, wenn man ein guter Präsident oder Kanzler oder eine gute Vizepräsidentin oder Dekanin sein will. Deswegen glaube ich, dass das Allerwichtigste im Präsidium der Austausch



Die Podiumsteilnehmer (v. l. n. r.): Dr. Wolfgang Heuser, Geschäftsführer DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH; Dr. Jens-Peter Gaul, Generalsekretär der HRK; Prof. Dr. Ulrike Guthel, Staatssekretärin Wissenschaftsministerium Brandenburg; Prof. Dr. Dieter Jahn, ehemaliger Vorsitzender des Universitätsrates der Universität Konstanz; Prof. Dr. Gabriele Löschper, Kriminalpsychologin, Universität Hamburg; Dr. Josef Lange, Staatssekretär a. D.

von Sichtweisen ist, die Fähigkeit, eine Perspektive zu wechseln und eine Sachlage beispielsweise mal mit den Augen einer Vizepräsidentin zu sehen, die noch bis gestern Hochschullehrerin und mittendrin im Alltag von Forschung und Lehre war, während der Präsident vielleicht schon seit 20 Jahren im Amt ist.“

Dr. Jens-Peter Gaul, Generalsekretär der Hochschulrektorenkonferenz

„In den nächsten Jahren kommen gewaltige Herausforderungen auf das Duo an der Spitze einer Universität zu: Der Druck der Politik auf die Hochschulen nimmt zu. Die Hochschulpakete, der Pakt für Forschung und Innovation, die Entflechtungsmittel aus dem Hochschulbau der EU-Haushalt, sie alle laufen in den nächsten Jahren aus und die Schuldenbremse wird greifen. Hinzu kommt, dass wir es heute nicht mehr mit einem statischen Hochschulsystem zu tun haben, sondern mit einem System, das sich insgesamt stark bewegt. Da ist einerseits die Frage der Abgrenzung zwischen den Hochschularten, die sich zum Teil von Bundesland zu Bundesland unterscheiden und die eine erhebliche politische Dynamik entfalten können. Andererseits gibt es zahlreiche Veränderungen im Amt des Kanzlers/der Kanzlerin, aber auch im Amt des Rektors/der Rektorin. Wir haben hier sozusagen ein volatiles und sich stark veränderndes Feld. Wir müssen politische Lösungen für all diese Herausforderungen finden und auch auf der Ebene der Hochschulleitung müssen diese bewältigt werden. Dafür müssen die beiden Persönlichkeiten an der Spitze geeignet sein.“

Prof. Dr. Dieter Jahn, ehemaliger Vorsitzender des Universitätsrates der Universität Konstanz

„Für den Universitätsrat der Universität Konstanz ist es essenziell, dass Rektor*in und Kanzler*in hervorragend zusammenarbeiten. Wir haben es stets als unsere Aufgabe betrachtet, darauf zu achten, dass das

Tandem funktioniert. Der Kanzler der Universität Konstanz hat immer wieder betont, dass zwischen ihm und dem Rektor kein Blatt Papier passen würde. Das ist normalerweise ein Alarmsignal. Daher habe ich es als meine Aufgabe angesehen, öfter mal aktiv zu testen, ob ich nicht doch ein Blatt dazwischen bekomme. Das ist nicht der Fall gewesen. Ich war acht Jahre lang Vorsitzender des Universitätsrates der Universität Konstanz und erinnere mich nicht an einen einzigen Fall, wo ich das Gefühl hatte, dass die beiden nicht an einem Strang ziehen. Natürlich haben Rektor und Kanzler mitunter unterschiedliche Meinungen. Mehrfach hat der Rektor auch darauf hingewiesen, dass der Kanzler ein bestimmtes Projekt nicht unterstützen konnte, weil einfach das Geld gefehlt hat. Diese Diskussion muss geführt werden. Wichtig ist aus meiner Sicht, dass der Kanzler bzw. die Kanzlerin in diesem Tandem nicht nur als Bremser auftritt; also nicht nur sagt: ‚Wir haben kein Geld‘, oder: ‚Das ist nicht gesetzeskonform‘, sondern auch eine Person ist, die Dinge möglich macht.“

Dr. Josef Lange, Staatssekretär a. D.

„Das Zusammenspiel zwischen Verlässlichkeit, Routine und zugleich Offenheit für die Wissenschaft – was die Administration mit dem/der Kanzler*in an der Spitze repräsentieren muss – und der akademischen Leitung, die gegenüber den Akademiker*innen deutlich macht, dass sie auf eine sehr gut funktionierende Verwaltung angewiesen sind, muss möglichst reibungslos funktionieren. Das erfordert auch Leitungskompetenz und Personalführungskompetenz auf der akademischen Seite. Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sind Respekt, unbedingtes gegenseitiges Vertrauen und Loyalität zwischen Rektor*in und Kanzler*in. Dissense und unterschiedliche Auffassungen sollten unter vier Augen ausgetragen und auch beigelegt werden. Nach außen hin sollten Positionen und Entscheidungen gemeinsam vertreten werden. Dann wird die Hochschulleitung ein erfolgreiches Tandem.“ ■

Gute Führung?

Auf das Zusammenwirken kommt es an
| Von Dieter Kaufmann und Prof. Dr. Ulrike Gutheil

Die Diskussionen zu dem Thema gute Führung in Universitäten wird getragen von der Frage nach dem optimalen Organisationsmodell. Diese Frage ist im Bereich der Universitäten besonders von Bedeutung, da es sich bei Universitäten um lose gekoppelte Expertenorganisationen und damit um komplexe Einrichtungen besonderer Art handelt. Daraus resultieren besondere Herausforderungen und Anforderungsprofile und Führungsvoraussetzungen für die Hochschulleitung und die Mitglieder der Rektorate oder Präsidien. Notwendig ist dabei auch das Finden eines möglichst effizienten und förderlichen Zusammenwirkens der Rektorats-/Präsidiumsmitglieder, der Gremien und der Administration mit den Mitgliedern der Universität.

Rektorate oder Präsidien müssen im Sinne der Universitäten als komplexe Einrichtungen neben der notwendigen Leitung und Führung, die Kommunikation, die sozialen und fachlichen Kompetenzen, aber vor allem auch die Fähigkeit, komplexe strategische Prozesse zu begleiten, erfüllen. Wesentliche Anforderungen, die man heute zumindest bei den entscheidenden Positionen im Hochschulmanagement mitbringen muss und die man nicht im Sinne von Learning by Doing erwirbt.

Weiß man um diese Anforderungen, ist immer noch die schwierige Frage nach den unterschiedlichen Rollen im Präsidium offen. Wichtig ist, dass das operative Geschäft nicht der Anspruch eines/einer Präsidenten/Präsidentin sein darf. Auch exzellente Persönlichkeiten mit unbestrittenen Führungs- und Managementqualitäten in der Wissenschaft können bei der Leitungsaufgabe einer Universität nur in einem Team von professionellen Partner*innen bei den strategischen Fragen der Ressorts und den überwiegend operativen Fragestellungen im Verwaltungsbereich erfolgreich sein. Wichtig ist, dass Klarheit über das Aufgabenprofil der jeweiligen Präsidiumsmitglieder besteht und auch darüber kommuniziert wird.

Eine der grundlegenden Rahmenbedingungen für die Hochschulleitung ist, dass auch eine schlagkräftige Universitätsverwaltung, die ihrem Auftrag, Wissenschaft zu unterstützen und zu ermöglichen, nachkommt, eine – wenn nicht gar die wichtigste – Infrastruktur für die Universität ist. Ohne eine koordinierte, gut organisierte Verwaltung und



Dieter Kaufmann ist Bundessprecher der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands und Kanzler der Universität Ulm

Prof. Dr. Ulrike Gutheil war langjährige Kanzlerin der TU Berlin, jetzt ist sie Staatssekretärin im Wissenschaftsministerium Brandenburg

ein wirkliches Wissenschaftsmanagement werden wesentliche Unterstützungsleistungen für die Wissenschaft nicht optimal bereitgestellt. Dies trifft für alle Bereiche der Infrastruktur einer Universität zu. Sei es das Personalmanagement, das Haushalts- und Finanzmanagement, das Bau- und Liegenschaftsmanagement, der Bereich der Studierenden- und Prüfungsverwaltung oder sei es der Bereich der IT, die alle diese Bereiche mit Basissystemen und Infrastruktur zuverlässig unterstützt und sowohl Datenschutz als auch Datensicherheit gewährleisten muss.

Diese Organisationsaufgabe wird in der Universität in der Regel durch die Verwaltung unter Leitung eines Kanzlers oder einer Kanzlerin wahrgenommen. Es geht bei einer/m Kanzler*in also um die Stärke in der Professionalität und um Gestaltung und Einflussnahme im positiven Sinne. Allerdings sollte sich ein/e Kanzler*in in seiner/ihrer Position wie auch die anderen Mitglieder der Hochschulleitung immer am richtigen Platz im Team und in der Universität einordnen. Dies hat auch mit dem Respekt vor den Mitgliedern und Gremien der Universität, aber auch mit den Persönlichkeiten, die sich der Teamaufgabe in den Präsidien stellen, zu tun. ■

» Hier muss etwas passieren! «

Die Schere zwischen dem Flächen- und dem Sanierungsbedarf und den tatsächlich in den Hochschulbau investierten Mitteln geht immer weiter auf. Bis 2025 werden 35 Milliarden Euro benötigt, um den wachsenden Flächenbedarf zu decken und den Sanierungsrückstau abzubauen | Von Theresia Bauer



Theresia Bauer ist Ministerin für Wissenschaft, Forschung und Kunst

Eine Aufgabe, die von Jahr zu Jahr größer wird, aber trotzdem in der Öffentlichkeit nur wenig wahrgenommen wird, ist die Infrastruktur unserer Hochschulen. Beim Stichwort Sanierungsstau denken die meisten Menschen an Brücken, Straßen und vielleicht noch Schulen. Nicht weniger drastisch ist in ganz Deutschland der Sanierungs- und Investitionsstau an den Hochschulen.

Der Bericht der Kultusministerkonferenz (KMK) vom Februar 2016 konstatiert, dass nach den gegenwärtigen Planungen in den Jahren 2017 bis 2025 bundesweit 8 Milliarden Euro fehlen, um den reinen Bestandserhalt der Hochschulgebäude sicherstellen zu können. Dieser Zahl gegenüber steht die enorme Dynamik, mit welcher das Hochschulwesen im letzten Jahrzehnt gewachsen ist. Zwei Zahlen machen das Ausmaß deutlich: Allein in Baden-Württemberg sind die Studierendenzahlen in den letzten zehn Jahren um 40 Prozent gestiegen und die Drittmittel haben sich verdoppelt. Entsprechend

sind die Flächenerweiterungsbedarfe für die Forschung wie die Lehre gewachsen. Hinzu kommt die Modernisierung der Infrastruktur, damit die Hochschulen auch im digitalen Zeitalter nicht den Anschluss verlieren.

Die Investitionen von Bund und Ländern haben damit keineswegs Schritt gehalten. Im Ergebnis geht die Schere zwischen dem Sanierungs-, Flächen- und Modernisierungsbedarf und den tatsächlich für den Hochschulbau vorgesehenen Mitteln immer weiter auf. Kalkuliert mit einem moderaten Flächenaufwuchs um 1,2 Prozent pro Jahr, beziffert die KMK die Finanzierungslücke bis 2025 auf 35 Milliarden Euro, das sind jährlich 4 Milliarden Euro.

Diese Investitionsbedarfe fallen in einem sehr schwierigen Umfeld an, nämlich vor dem Hintergrund der Schuldenbremse, die in der Verfassung verankert ist. Große Sprünge sind unter diesen Bedingungen erheblich erschwert.

Dennoch sehen wir dieser Entwicklung nicht untätig zu: In Baden-Württemberg fließen im Rahmen des Hochschulfinanzierungspaktes jährlich 100 Millionen Euro zusätzlich in den Hochschulbau. Wir wissen freilich, dass wir damit lediglich ein paar Tropfen Wasser auf den heißen Stein geben. Die Schere schließt sich damit bei Weitem nicht.

Ich bin überzeugt davon, dass hier mehr passieren muss. Die Fehlentwicklung, die wir seit Jahren beobachten, müssen wir korrigieren. Zuschauen hilft nicht weiter. Das Unterlassen dringend benötigter Investitionen im Hochschulbau ist nichts anderes als der Aufbau von Schattenschulden. Notwendige Investitionen zu schieben und sie später zu womöglich ungünstigeren Konditionen zu tätigen, das belastet direkt die künftigen Generationen und hat mit Generationengerechtigkeit nichts zu tun. ■

» Loyalität und gegenseitige Wertschätzung «

Rektor und Kanzler stehen gemeinsam an der Spitze der Universität. Eine gute Kooperation und Arbeitsteilung zwischen ihnen ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg einer Universität. Zu diesem Erfolg an der Universität Konstanz trägt auch das sehr gut funktionierende Tandem aus Rektor Prof. Dr. Dr. h. c. Ulrich Rüdiger und Kanzler Jens Apitz bei. Wie ihr Erfolgsrezept aussieht, erläutern beide in einem gemeinsamen Interview. | Interview: Dr. Anke Hagedorn

Die Universität Konstanz ist mit knapp 12.000 Studierenden eine vergleichsweise kleine Hochschule. Vielleicht ist sie auch gerade deshalb sehr erfolgreich: In der Exzellenzinitiative war sie sowohl 2007 als auch 2012 in allen drei Förderlinien erfolgreich. Im THE-Ranking „The 100 under 50“, das lediglich Universitäten berücksichtigt, die nach 1965 gegründet worden sind, belegte Konstanz 2016 den 7. Platz und war damit die beste bundesdeutsche Universität.

Herr Apitz, Herr Rüdiger: Was sind die wichtigsten Voraussetzungen für eine gelungene Kooperation zwischen Rektor und Kanzler?

Jens Apitz: Es ist ganz wichtig, dass es eine gewisse Grundharmonie, eine Grundsympathie zwischen Rektor und Kanzler gibt, dass die beiden in einem ständigen Austausch miteinander stehen und einen kurzen Draht zueinander haben.

Ulrich Rüdiger: Für mich ist auch die gegenseitige Wertschätzung wichtig; dass man sich immer wieder vergegenwärtigt, wofür die jeweilige Person steht, was ihre Stärken sind. Diese große Nähe bei der Zusammenarbeit, das ist sicherlich auch unser Stil hier an der Universität Konstanz, das passt zu einer Campusuniversität. Wenn ich über unsere Universität rede, dann spreche ich über offene Türen, kurze Kommunikationswege, flache Hierarchien. Dafür steht auch das farbige Glasdach von Otto Piene: Darunter geht man jeden Tag lang, man trifft sich, man kann eben schnell eine Sache ansprechen, die einem wichtig ist. Ich kann es mir nicht anders vorstellen, als dass wir unter einem Dach arbeiten, dass ich einfach zwei Türen weitergehen und kurz etwas mit dem Kanzler besprechen kann. Dadurch können wir Dinge unglaublich schnell klären und auf den Weg bringen. Das ist an anderen Universitäten nicht so.

Welche Kompetenzen müssen gute Kanzler*innen und gute Rektor*innen mitbringen? Wie müssen sich beide voneinander unterscheiden, um sich ideal zu ergänzen?

Jens Apitz: Ich muss wissen, was meine Rolle ist, und was die Rolle des Rektors ist. Das muss man leben und respektieren und auch pflegen. Beide müssen

über genügend Führungskompetenz verfügen und das im Team umsetzen. Es ist auch ganz wichtig, einen Sinn für das richtige Verfahren zu entwickeln, zu wissen, welcher Weg für welche Angelegenheit der beste ist, um den größtmöglichen Erfolg für die Universität zu erreichen.

Ulrich Rüdiger: Der Komplex Forschung und Lehre und die Zielsetzungen einer Universität werden eher vom Rektor oder der Rektorin vertreten, auch wenn das natürlich eine Teamleistung ist. Der/die Kanzler*in kann bestimmte Dinge einfach besser als eine/ein Rektor*in: Wenn es um rechtliche Fragen geht oder um Fragen der Wirtschaftlichkeit, da hat er/sie das letzte Wort. Hier bin ich naturgemäß etwas großzügiger, und der Kanzler muss dafür sorgen, dass alles rechtens ist. Wenn der Kanzler sagt: „Das geht so nicht, wir machen hier aus personalrechtlichen oder haushaltsrechtlichen Gründen einen Fehler“, dann muss man das als Rektor akzeptieren. Gute Kanzler*innen und gute Rektor*innen müssen die Fähigkeit besitzen, sich in andere hineinversetzen zu können, einen Perspektivwechsel zu vollziehen und immer einen guten Blick dafür haben, was man besser Bottom-up oder Top-down sich entwickeln lässt. Da muss man sehr sensibel sein.

Wie funktioniert die Zusammenarbeit an der Universität Konstanz? Was ist das Erfolgsrezept des Tandems Jens Apitz und Ulrich Rüdiger?

Ulrich Rüdiger: Unsere Ämter sind beides Wahlämter, wir müssen uns alle paar Jahre zur Wahl stellen und unsere Zielsetzungen erläutern und erklären, wofür wir stehen. Das finde ich ganz wichtig, dass man sich selbst und auch das Duo sich durch diese



Ein gut eingespieltes Team:
Rektor Prof. Dr. Dr. h. c. Ulrich Rüdiger
und Kanzler Jens Apitz

Wahlen aber auch in der täglichen Arbeit hinterfragt: „Machen wir das richtig, gibt es vielleicht Dinge, die einer der beiden aus Eigeninteresse verfolgt?“ Das ist für uns beide das A und O des Erfolgs, dass das Amt des Rektors und das des Kanzlers Wahlämter sind. Früher war das Rektorenamt eine sehr präsidiale Aufgabe. Heutzutage geht es um Management mit akademischen Zielsetzungen. Das funktioniert nicht, wenn einer von beiden eine Dauerstelle hat und der andere nicht.

Jens Apitz: Beide müssen in dieselbe Richtung laufen und am selben Strang ziehen. Das heißt nicht, dass wir nicht auch hin und wieder unterschiedlicher Auffassung sind, aber diese Differenzen tragen wir untereinander aus und dann verständigen wir uns auf eine gemeinsame Vorgehensweise und die unterstützen wir beide. Das hat auch was mit Loyalität zu tun.

Wo können Gründe für ein Scheitern des Spitzenduos liegen?

Ulrich Rüdiger: Manchmal würde ich gerne etwas umsetzen, was dann aus rechtlichen oder finanziellen Gründen überhaupt nicht geht. Ich muss dann anerkennen, dass wir auf diesem Weg nicht fortfahren können. Das ist für mich aber kein Grund, das Tandem grundsätzlich infrage zu stellen.

Jens Apitz: Ich kann mir bei uns gar nicht vorstellen, dass es zu einem ernsten Zerwürfnis kommen könnte. Wenn wir anderer Ansicht sind, kommen wir in einem Zweiergespräch immer zu einer Verständigung. Als die unternehmerische Universität eingerichtet wurde, da haben sich die Kanzler*innen große Sorgen über ihren künftigen Einfluss im Rektorat gemacht und haben dann auf die Einführung eines Vetorechts bestanden, um Dinge, die allzu freigiebige Rektor*innen in Gang gesetzt haben, wieder einfangen zu können. Aber wenn das Vetorecht gezogen wird, ist es schon zu spät. Man sollte nicht einmal androhen, dass man als Kanzler*in davon Gebrauch machen könnte, das ist der falsche Weg. Man darf es gar nicht so weit kommen lassen.

Ulrich Rüdiger: Wir brauchen an der Universität insgesamt eine Ermöglichungskultur. Sich persönlich rechtlich abzusichern, ist nicht die oberste Priorität, das Ermöglichen muss im Vordergrund stehen, natürlich in einem rechtssicheren Rahmen. ■

Dr. Anke Hagedorn ist die persönliche Referentin des Kanzlers der Universität Konstanz und freie Journalistin.

Aus der Vereinigung

Ein Brückenschlag zwischen den Universitäten | Von Kathrin Häckert



Die Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands versteht sich sowohl als Interessenvertretung der Kanzler*innen auf Bundesebene als auch als Plattform zum gemeinsamen kollegialen Austausch. „Daher ist es mir ein Anliegen, einen möglichst unkomplizierten und schnellen Informationsaustausch zwischen den Kanzler*innen bundesweit zu ermöglichen“, so Dieter Kaufmann, Bundessprecher der Vereinigung der Kanzler und Kanzlerinnen der Universitäten Deutschlands.

Fragestellung nach einer Möglichkeit zur verbesserten Verbreitung des Wissens, welches in den Arbeitskreisen generiert wird, um so alle Kanzler*innen über aktuelle Themen zu informieren“, erklärte der Bundessprecher. Neben der zentralen, eben genannten Anforderung wurden noch weitere Anforderungen der Mitglieder der Vereinigung herausgestellt:

- Förderung des Wissensaustauschs über die Arbeitskreise und den Sprecherkreis hinaus
- Schaffung eines zentralen Ortes zur Ablage der Unterlagen aus den Arbeitskreisen, mit den Zielen:
 - alle Kanzler*innen zu erreichen
 - den Mailverkehr zu verringern
- Informationsweitergabe an die Kanzler*innen, die nicht an den Arbeitskreissitzungen partizipieren
- Anwerbung neuer Kanzler*innen für die Arbeitskreise
- Klare Dokumentation der Arbeit der Vereinigung
- Stärkere Vernetzung der Kanzler*innen
- Stärkung der internen Kommunikation
- Entwicklung neuer Kommunikationsstrukturen



Homepage der Kanzler*innen der Universitäten Deutschlands: www.uni-kanzler.de

Die Arbeit der Arbeitskreise ist von Beginn an das Herzstück der Vereinigung. Über die Jahre hinweg haben sich verschiedene Arbeitskreise etabliert, die gemeinsam ebenso Grundsatzthemen der Hochschuladministration wie aktuelle politische Problemstellungen bearbeiten. Die Arbeitskreise decken Themen von der Hochschul-IT über bauliche Aufgaben bis hin zur Hochschulmedizin ab, um nur einige Themenbereiche zu nennen. „Ausgangspunkt unserer anfänglichen Überlegungen war daher die

Um allen genannten Herausforderungen nachzukommen, wurde ein (technisches) Konzept für eine neue Homepage entwickelt und umgesetzt. Die neue Homepage verfügt, neben öffentlichen Seiten, über einen internen passwortgeschützten Bereich – die sogenannte „Wissensmanagementplattform“. Ausschließlich Mitglieder der Vereinigung haben zu diesem internen Bereich Zugang. Neben den genannten Anforderungen hat die Wissensmanagementplattform einen weiteren großen Vorteil. Aufgrund der Dokumentationsfunktion können Tagesordnungen einschließlich deren dazugehöriger Texte so abgelegt werden, dass das Ausdrucken aller Unterlagen unnötig wird. Dieser Aspekt ist nicht nur ökologisch sinnvoll, sondern auch für die tägliche Arbeit sehr nützlich. Denn zu jeder Zeit und an jedem Ort können alle Unterlagen sogar per Smartphone unkompliziert gesichtet werden.



Ferner werden zu wichtigen übergeordneten Themen, wie beispielsweise zum Wissenschaftszeitvertragsgesetz, Seiten erstellt, auf denen alle wesentlichen Unterlagen gesammelt werden, die in den verschiedenen Arbeitskreisen behandelt wurden. Darüber hinaus enthalten diese Seiten wichtige Links und Veranstaltungshinweise. Hierbei ist der Gedanke ähnlich wie bei Wikipedia. Wenn Kanzler*innen Zugang zu weiteren relevanten Hinweisen haben, können sie diese an die Geschäftsstelle der Vereinigung senden. Von dort aus werden die Informationen auf der Homepage eingetragen. Unsere Wissensmanagementplattform enthält themenspezifische Seiten, welche den Kanzler*innen zur Orientierung zu bestimmten Themen dienen soll. Gerade neuen Kanzler*innen könnte damit der Einstieg in die Position erleichtert werden.

Ein weiterer Aspekt der neuen Homepage ist die Überarbeitung des Außenauftritts der Vereinigung. Wichtig war vor allem, allen Arbeitskreisen die Möglichkeit zu bieten, ihre Arbeit auf der Homepage zu präsentieren und eigenständig ihre Datenpflege zu übernehmen. „Alle Arbeitskreise sind nun wieder auf

einer Homepage integriert, das freut uns sehr. Die Arbeit der Vereinigung kann jetzt von außen wieder als Gesamtes wahrgenommen werden“, sagt der Bundessprecher freudestrahlend. Er fügt hinzu, dass sich mit den Anforderungen an das Amt des Kanzlers auch die Köpfe stark geändert haben, „wir sind jünger und moderner geworden, das bringt die Homepage nun auch zum Ausdruck. Außerdem wird neben dem neuen optischen Auftritt die Bandbreite an inhaltlichen Themen deutlich, die eine*n Kanzler*in beschäftigen“.

Mit der neuen Homepage – einschließlich der Wissensmanagementplattform – beschreitet die Vereinigung neue Wege in der Kommunikation. Die neuen Kommunikationsstrukturen sollen Brücken zwischen den einzelnen Universitäten und Kanzler*innen schlagen. „Wir freuen uns auf diesen gemeinsamen Weg und sind gespannt, was sich alles in Zukunft noch entwickeln wird“, sagt Dieter Kaufmann mit einem positiven Blick in die Zukunft. ■

Kathrin Häckert leitet die Geschäftsstelle der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands.

Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler als Plattform zur Stärkung des Austauschs zwischen den Universitäten

Die Arbeitskreise „Hochschulpersonal“ und „Dienst- und Tarifrrecht“

| vorgestellt von Regina Zdebel

Die Arbeitskreise „Hochschulpersonal“ und „Dienst- und Tarifrrecht“ der Kanzler*innen der Universitäten Deutschlands sind gegründet worden, um sich dem breiten Feld des Personalwesens zu widmen. Der Arbeitskreis „Dienst- und Tarifrrecht“ weist schon eine lange Geschichte auf, die Gründung des Arbeitskreises „Hochschulpersonal“ geht auf die Jahrestagung in 2015 zurück. Insgesamt 19 Kolleg*innen treffen sich zwei- bis dreimal jährlich, um aktuelle Aspekte der hochschul- und gesellschaftspolitischen Umwelt zu erörtern und ihre Auswirkungen auf die Universitäten in ihrer Gesamtheit und die jeweilige Hochschulstrategie zu betrachten. Zielsetzungen der Treffen sind neben dem Erfahrungsaustausch auch die kollegiale Beratung, die Anfertigung von Stellungnahmen oder die inhaltliche Planung von Tagungen für die Zielgruppe der Kanzler*innen.

Das mögliche Themenspektrum reicht von Fragen der Personalentwicklung (im weiten Sinne, z. B. Personalrekrutierung) über Karrieremodelle für Wissenschaftler*innen bis hin zu Berufungszusagen. Anhaltspunkte im Rahmen der Diskussion sind z. B. Beschlüsse der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) wie der „Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur“ oder die „Kernthesen zum Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur“ vom 12.05.2015. Gleichfalls bieten z. B. die aktuellen Beschlüsse und Durchführungshinweise zu den von der Bundesregierung aufgelegten Programmen „Nachwuchspakt“ und „Innovative Hochschule“ Gelegenheit und Anlass, sich mit den Inhalten und deren Auswirkungen auf die Universitäten zu beschäftigen.

Der Arbeitskreis „Dienst- und Tarifrrecht“ soll zukünftig als Unterarbeitskreis zum Arbeitskreis „Hochschulpersonal“ agieren. In diesem Kreis sind über 20 Personalexpert*innen aus den Universitäten von ihren Kanzler*innen entsandt, um neben rechtlichen Fragestellungen aus den gesetzlichen Grundlagen, der Rechtsprechung, einschließlich der EU-Rechtsprechung, auch die rechtlichen Auswirkungen der hochschul- und gesellschaftspolitischen Umwelt auf die Universitäten zu betrachten. Die Teilnahme von Gästen z. B. aus dem Kollegenkreis der Fachhochschulen oder der HRK, Referenten etc. wird in beiden Arbeitskreisen in der Regel themenspezifisch gesteuert.



Auch diese – ebenfalls zwei- bis dreimal jährlich stattfindenden – Treffen dienen der kollegialen Beratung, dem Erfahrungsaustausch, der Abstimmung und Vorbereitung von Stellungnahmen und Leitfäden sowie der inhaltlichen Planung von Fachtagungen für die Zielgruppe der Mitarbeitenden in den Universitäten. So wurde gerade im Zusammenhang mit der Änderung des „Gesetzes über befristete Arbeitsverträge in der Wissenschaft“ der interne „Leitfaden mit Fällen“ (der erstmals 2002 aufgelegt wurde, um die komplizierten und vielschichtigen Fragestellungen im Zusammenhang mit den Anrechnungsregeln im Rahmen der Qualifizierungsphase für den wissenschaftlichen Mittelbau darzustellen) aktualisiert und eine Tagung durchgeführt. Die Veranstaltung „Das neue Wissenschaftszeitvertragsgesetz – ein Praxischeck“ wurde am 08./09. September 2016 in Hagen mit rund 150 Teilnehmer*innen –organisatorisch unterstützt durch den Arbeitskreis „Fortbildung“ – durchgeführt. Viele Mitglieder des Arbeitskreises bereiteten sehr genau die Tagung, insbesondere die „Praxisfälle“ vor, um so den Kolleg*innen an allen Hochschulen eine interessante und praxiserichte Veranstaltung anbieten zu können. ■

Regina Zdebel ist Kanzlerin der FernUniversität in Hagen und Vorsitzende der Arbeitskreise „Hochschulpersonal“ und „Dienst- und Tarifrrecht“.

Arbeitskreis Hochschul-IT

| vorgestellt von Christian Zens



Alle Universitäten und Wissenschaftsorganisationen beschäftigen sich mehr oder minder ausgeprägt mit dem Thema der Informationsverarbeitung. So bereitet zum Beispiel die Kultusministerkonferenz die Veröffentlichung ihrer bereichsübergreifenden Strategie „Bildung in der digitalen Welt“ für Ende dieses Jahres vor. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) hat ihrerseits über ihre Kommission für IT-Infrastruktur zur Informationsverarbeitung an Hochschulen eine Stellungnahme für die Jahre 2016–2020 abgegeben und damit ihre Empfehlungen aus dem Jahr 2010 fortgeschrieben.

Auch der Arbeitskreis Hochschul-IT der Kanzler*innen der Universitäten Deutschlands hebt die Bedeutung der IT hervor. Dabei versucht der Arbeitskreis, sich dieses Themas vor allem aus der Sicht der Hochschulleitungen anzunehmen. Auffallen muss dabei zunächst, wie heterogen die Anpassung an neue Anforderungen in den Universitäten verläuft. Diese Feststellung bezieht sich sowohl auf die jeweiligen Governance-Strukturen als auch auf die individuellen Fortschritte bei der Einführung neuer Dienste und Systeme.

Diese Erkenntnis ist nicht neu. Die Kommission der DFG für IT-Infrastruktur hat bereits in den erwähnten Empfehlungen darauf hingewiesen, dass der „(...) mühsame, aber absolut unerlässliche Wandlungsprozess viel mehr als eine technische Aufgabe ist, sondern die Hochschulen in ihren Grundstrukturen betrifft, durch weitreichende Change-Managementprojekte begleitet werden muss und entsprechende Priorität auf

Kanzler*innen sind dabei häufig nicht nur Ideengeber, sondern auch die „Transmissionsriemen“ im Getriebe ihrer Universitäten. Die angesprochenen Change-Managementprozesse sind von ihrer Natur her Chefsache. Sie sind sehr komplex, betreffen alle Gliederungen der Universität und dauern häufig über mehrere Jahre. Die Gefahr des Scheiterns ist groß. Deshalb sieht es der Arbeitskreis Hochschul-IT als seine besondere Aufgabe an, Kolleg*innen diesbezüglich eine Plattform und Unterstützung zu geben. Dabei werden die unterschiedlichen Geschwindigkeiten vor allem als Chance gesehen, Erfahrungen weiterzugeben und neue Entwicklungen zu bewerten. Zu diesem Zweck hat der Arbeitskreis in den letzten Jahren unter anderem zwei Workshops veranstaltet, die sich mit den Erfahrungen aus der Einführung unterschiedlicher Campus-Managementsysteme beschäftigten. Die Erkenntnisse aus den Praxisberichten sind vielleicht nicht in allen Facetten verallgemeinerungsfähig. Sie zeigen aber recht deutlich die zahlreichen Klippen im Zusammenhang mit der Einführung komplexer IT-Systeme auf. So hat sich wiederholt gezeigt, dass die Frage der jeweiligen Softwarelösung im Zweifel nicht die entscheidende ist. Einführungsprojekte, z. B. für Campus-Managementsysteme, drohen vielmehr an der Komplexität der dazu notwendigen Organisationsentwicklung zu scheitern. Konflikte sind dabei nicht zu vermeiden. Die Hochschulleitungen müssen sich dessen bewusst sein und Verantwortung tragen. Vor allem ein gutes Kommunikationsmanagement ist hierbei ein Schlüssel zum Erfolg. ■

Christian Zens ist Kanzler der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) und Arbeitskreisvorsitzender des Arbeitskreis Hochschul-IT

ihrer Agenda erfordert“ (Informationsverarbeitung an Hochschulen-Organisation, Dienste und Systeme, Empfehlungen der Kommission für IT-Infrastruktur für 2011–2015, S. 3 f., http://dfg.de/dfg_profil/gesamtliste_publicationen/it_infrastruktur/index.html).

Dieser „mühsame“ Prozess kann nicht synchron verlaufen. Allerdings ist Zeitdruck ein schlechter Ratgeber, so dass aus Sicht des Arbeitskreises eine deutliche Prioritätensetzung in den Universitäten dringend anzuraten ist.

Fortbildungsveranstaltungen

Der Kanzlerarbeitskreis Fortbildung konzipiert in engem Austausch mit dem Sprecherkreis und in Kooperation mit anderen Kanzlerarbeitskreisen seit fast 40 Jahren Fortbildungsveranstaltungen für Kanzler*innen und die operative Ebene der Hochschulverwaltungen. Sie dienen der Vernetzung und dem Wissens- und Erfahrungsaustausch und widmen sich aktuellen Themen des Wissenschaftsmanagements aus den Bereichen Hochschulorganisation, Internationalisierung, Führung und Kommunikation. Regelmäßig veranstaltet der Arbeitskreis Fortbildung auch Werkstattberichte, die exklusiv für Kanzler*innen geöffnet sind und die Möglichkeit des kollegialen Austausches in einem geschützten, vertrauensvollen Raum bieten.

Der Verein zur Förderung des deutschen & internationalen Wissenschaftsrechts e. V. ergänzt seit seiner Gründung im Jahre 1994 das Angebot des Arbeitskreises Fortbildung um wissenschaftliche Tagungen und Fortbildungsveranstaltungen zu Themen des Wissenschaftsrechts. Sein besonderes Anliegen ist es, den wissenschaftlichen Nachwuchs zu unterstützen. Dies geschieht insbesondere durch die regelmäßige Vergabe eines Preises für Wissenschaftsrechts.

Ausgewählte Fortbildungsthemen 2017



AK Fortbildung:

- Ausgründungen aus Hochschulen (Februar 2017)
- Personalstrategie – welche Verantwortung trägt die Hochschulleitung? (2. Quartal 2017)
- Nachhaltigkeit (Juni/Juli 2017)
- Beauftragten(un)wesen (4. Quartal 2017)

Verein zur Förderung des
deutschen & internationalen
Wissenschaftsrechts



Verein für Wissenschaftsrecht:

- Bedeutung, Vielfalt und Organisation der Hochschulkommunikation (18./19.5.2017 oder 01./02.6.2017)
- Das Berufungsverfahren: Rechtsfragen, Trends und Verhandlungskultur (9./10.11.2017)
- Werden die Möglichkeiten des Artikel 91b GG ausgeschöpft? (30.11./01.12.2017 oder 07./08.12. 2017)

Sie haben Themenanregungen oder möchten künftig zu den Veranstaltungen eingeladen werden? Dann freuen wir uns über Ihre Nachricht an:
ak.fortbildung@uni-kanzler.de