Carola Beckmeier
Aylâ Neusel

LEITUNGSSTRATEGIEN UND SELBSTVERSTÄNDNIS VON HOCHSCHULPRÄSIDENTEN UND -REKTOREN

Eine Pilotstudie an zehn ausgewählten Hochschulen

WERKSTATTBERICHTE 35

**Wissenschaftliches Zentrum
für Berufs- und Hochschulforschung
der Gesamthochschule Kassel**

Carola Beckmeier
Aylâ Neusel

LEITUNGSSTRATEGIEN UND SELBSTVERSTÄNDNIS VON HOCHSCHULPRÄSIDENTEN UND -REKTOREN

Eine Pilotstudie an zehn ausgewählten Hochschulen

WERKSTATTBERICHTE – BAND 35

Wissenschaftliches Zentrum
für Berufs- und Hochschulforschung
der Gesamthochschule Kassel

Kassel 1994

WERKSTATTBERICHTE

Herausgeber: Wissenschaftliches Zentrum für
Berufs- und Hochschulforschung
der Gesamthochschule Kassel - Universität

Redaktion: Christiane Bradatsch

Druck: Druckwerkstatt Bräuning, Espenau

ISBN: 3-928172-60-3
Verlag Jenior & Preßler
Lasallestr. 15, D-3500 Kassel

INHALT

1

Einleitung

Die Frage nach der Leistungsfähigkeit der modernen Hochschule ist in den Mittelpunkt der hochschulpolitischen Diskussionen der letzten Jahre gerückt. Die Vorschläge zur Neugestaltung der Hochschulaufgaben und Hochschulstrukturen bzw. zur Profilbildung im Hochschulwesen, zur Neuordnung der Hochschulausbildung, zur Verbesserung der Lehre und zur Schwerpunktsetzung in der Forschung münden verstärkt in die Schlüsselfrage nach der Steuerungsfähigkeit von Hochschulleitungen:

- Welche Anforderungen kommen auf die Hochschulleitung einer modernen Universität zu, und mit Hilfe welcher Kompetenzen kann die "unternehmerische" Verantwortung durch die Universitätsspitze besser wahrgenommen werden?
- Welche Modelle können, auch in Anlehnung an die ausländischen Vorbilder - etwa die Präsidial-, Kuratorial- bzw. Direktorialverfassungen -, für die Verbesserung der Steuerungsfähigkeit der Hochschulleitungen empfohlen werden?
- Können Managementverfahren aus der Wirtschaft auf die Hochschule übertragen werden, um die Effizienz und Leistungsfähigkeit der Hochschulspitze und Hochschul(selbst)verwaltung zu steigern?
- Sind verfassungsrechtliche Veränderungen notwendig, um die Managementaufgaben der Hochschulleitung zu erweitern und der Hochschulspitze mehr Steuerungsmöglichkeiten einzuräumen?

In der Bundesrepublik wird derzeit konkret daran gearbeitet, die Rolle der Universitäten als Selbstverwaltungseinrichtungen bei der Lösung der gegenwärtigen Hochschulprobleme zu stärken. Es wird von den einzelnen Hochschulen zunehmend erwartet, eigene Prioritäten in Forschung und Lehre zu setzen und dabei einen global zugewiesenen Hochschulhaushalt in eigener Verantwortung zu bewirtschaften. Damit werden wichtige staatliche Aufgabenbereiche auf die Hoch-

schulen übertragen, für deren Durchführung in den Hochschulen Funktionsäquivalenzen geschaffen werden müssen. Hiermit kommt auf die Hochschulleitung nicht nur eine verstärkte Initiativ- und Akzentsetzungsfunktion, sondern auch eine neue Entscheidungs- und Leitungskompetenz zu.

Eine Reihe von Experten bieten aus der Sicht ihrer Spezialgebiete Rezepte an, um der Hochschule zu größerer Effizienz zu verhelfen. Insbesondere Vertreter der Betriebswirtschaftslehre und von Managementtheorien entwickeln Konzepte, die unter Beachtung ökonomischer Prinzipien die Qualität der Lehr- und Forschungsleistungen erhöhen und Probleme wie überlastete Hochschuleinrichtungen, ungünstige Betreuungsverhältnisse, überlange Studienzeiten etc. lösen sollen. Entscheidende Impulse sollen vor allem von mehr Wettbewerb und der Einführung marktwirtschaftlicher Elemente ausgehen. Eine größere Wirtschaftlichkeit der Universitäten bei der Ausnutzung ihrer Kapazitäten würde allerdings effiziente Organisations- und Leitungsstrukturen voraussetzen, die sowohl die Entscheidungsfähigkeit der Hochschule erhöhen als auch flexible Reaktionen auf gesellschaftliche Anforderungen ermöglichen.

Bei diesen Vorschlägen bleiben die spezifischen Organisationsmerkmale der Universität, die bei einer Umgestaltung berücksichtigt werden müßten, weitgehend unbeachtet.

Das Amt des Universitätspräsidenten bzw. des Universitätsrektors ist entsprechend den Hochschulgesetzen der Bundesrepublik Deutschland ein Exekutivorgan. Die Universitätsgremien sind durch die Hochschulgesetze mit den wichtigsten Entscheidungsbefugnissen für die akademischen Selbstverwaltungsaufgaben ausgestattet. Die Hochschulleitung verfügt in den Hochschulgremien über keine eigenen Entscheidungskompetenzen. Sie leitet ihre Handlungsbefugnisse vielmehr aus der Exekutivfunktion gegenüber den akademischen Hochschulgremien ab. Der Aufgabenkatalog der Hochschulleitung umfaßt lediglich das Vertretungsrecht, das Informationsrecht und die Funktion als Dienstvorgesetzte des Universitätspersonals.

Im Bereich der Lehre und der Forschung sowie der Ressourcenverteilung ist der Handlungsspielraum der Hochschulleitung in zweifacher Weise eingeschränkt. Im Innenverhältnis beschränken die Kompetenzen der Fachbereiche, der besondere Status der Professoren und die in der Gruppenuniversität verankerte Mitbestimmung die Leitungsmöglichkeiten von Universitätspräsidenten; im Außenverhältnis stellt der Versuch staatlicher Instanzen, den wissenschaftlichen Prozeß bis ins Detail zu regeln, sie vor eine besondere Problematik.

Die ausgeprägt individuelle Arbeitsweise der Universitätsangehörigen und die Unterschiede zwischen den wissenschaftlichen Arbeitsfeldern steigern die Managementproblematik. "Kompetenz-Einbuße", "Kompetenz-Splitting" und "Kompetenz-Duplizierung" sind die Folgen dieser Konstellation. Diese Einschränkun-

kungen geben zu Zweifeln Anlaß, ob Erwartungen, die Hochschulen durch eine starke Leitung handlungsfähiger zu machen, überhaupt realistisch sind.

In der vorliegenden Studie wird davon ausgegangen, daß die Hochschulspitze durch die strukturellen Bedingungen der Hochschule vor besondere Leitungsanforderungen gestellt ist, daß die universitären Leitungsstrukturen durch strukturelle Leitungsambivalenzen gekennzeichnet sind. Hiermit ist die formale Schwäche der Hochschulleitung gemeint. Die gesetzlich schwache Konstruktion des Amtes des Präsidenten bzw. des Rektors als Exekutivorgan gegenüber den Selbstverwaltungsgremien und die engen Grenzen der unmittelbaren Entscheidungskompetenzen schränken die Leitungsmöglichkeiten der Universitätsspitze ein. Die strukturelle Leitungsambivalenz erzeugt jedoch auch Leitungspotentiale, die von den Hochschulpräsidenten und -rektoren genutzt werden können und die damit die informelle Stärke der Hochschulleitung ausmachen.

Im Mittelpunkt der vorliegenden Studie, die den Arbeitstitel "Präsidentenstudie" trug, steht die Analyse des Orientierungsrahmens, der Leitungsstrategien und des Selbstverständnisses von Hochschulpräsidenten und -rektoren.

Zunächst werden die Rekrutierung der Hochschulleiter, ihre Motive, sich zur Wahl zu stellen, ihre Vorbereitung auf das Amt und das Wahlverfahren selbst beleuchtet, zweitens werden aus der Hochschulstruktur resultierende Spielräume und Barrieren untersucht, die die Leitungsarbeit beeinflussen, so beispielsweise das Verhältnis zwischen dem Präsidenten und dem Kanzler bzw. der Zusammenhang zwischen zentraler und dezentraler Entscheidungsebene in der Hochschule. Drittens geht es um die Orientierungsrahmen von Hochschulpräsidenten und -rektoren, d. h., an welchen Zielen sie sich orientieren und gegenüber welchen Gruppen sie sich verpflichten; viertens werden die Handlungsstrategien sowie fünftens die Handlungsdomänen der Hochschulleiter untersucht. Hier ist insbesondere die Fähigkeit von Hochschulleitern von Interesse, mit den informellen Informations- und Beziehungsnetzen in der Hochschule umzugehen, bzw. solche selbst zu schaffen; und schließlich wird sechstens die Frage nach dem Selbstverständnis von Präsidenten und -rektoren gestellt. Dies beinhaltet, welches Verständnis die Befragten von dem Amt haben, das sie bekleiden und welche Perspektiven sie für sich selber sehen.

Daß unsere Studie ausschließlich die Präsidenten- bzw. Rektorensichtweise präsentiert, schränkt ihre Aussagekraft ein. Diese Sichtweise müßte gebrochen bzw. ergänzt werden durch konkurrierende Sichtweisen anderer Gruppen, wollte man ein umfassendes Bild erhalten. Hochschulleitung ist gewiß nicht nur eine Person, sondern ein soziales Feld, für das ein entsprechendes Untersuchungsdesign zu entwickeln wäre. Auch ist die Reflexion des Tuns von Präsidenten und Rektoren nicht identisch mit diesem Tun selbst. Dieses zu rekonstruieren, bedürfte es intensiver Verlaufsstudien exemplarischer *Policy issues*. Erst vor dem Hintergrund solcher Nachfolgestudien wären Fragen nach rechtlichen und/oder

organisatorischen Veränderungen der Universitätsstrukturen zur Verbesserung ihrer Leitung zureichend zu beantworten.

2

Entwicklung der Leitungsorganisation von Hochschulen

Als Hochschulspitze sieht die heutige Universitätsverfassung einen hauptamtlichen Leiter, einen Präsidenten oder einen Rektor, vor, der der Einheitsverwaltung vorsteht. Diese im Hochschulrahmengesetz zuerst 1976 festgelegte Regelung der Leitungsorganisation von Hochschulen ist nach der Hochschulreformdiskussion der sechziger und siebziger Jahre entstanden, hat also im deutschen Hochschulsystem nur eine kurze Tradition.

Die Diskussion über die Entwicklung der Leitungsstrukturen läßt sich im Zusammenhang mit dem traditionellen Verwaltungsdualismus im deutschen Hochschulwesen des 19. Jahrhunderts erklären. Nach dieser Universitätsverfassung wurden die akademischen und staatlichen Angelegenheiten getrennt verwaltet.

Der Rektor an der Spitze der Hochschule vertrat die Universität nach innen und außen und nahm die laufenden Geschäfte der akademischen Verwaltung wahr. Der Rektor war ordentlicher Professor seiner Universität und führte die Geschäfte der Hochschule für eine kurze Amtszeit (in der Regel für ein Jahr) nebenamtlich. Ihm stand ein kleiner Stab von Verwaltungsbeamten zur Verfügung; die wichtigen Entscheidungen der Universität wurden im zentralen Kollegialorgan, dem Senat, d. h. der Vollversammlung aller ordentlichen Professoren, gefällt, der auch den Rektor wählte; zur Wahl standen rotierend in der Reihenfolge der Fakultäten die ordentlichen Professoren, der Senat stellte meist lediglich die richtige Reihenfolge der Fakultäten fest.

Die staatlichen Angelegenheiten - insbesondere die Wirtschafts- und die Personalverwaltung - wurden von einem Kurator wahrgenommen. Der Kurator war Bindeglied zwischen dem Minister und der Universität. Der staatliche Kurator war nicht nur Aufsichtsinstanz, sondern nahm auch die Interessen der Universität wahr.

Während der Herrschaft des Nationalsozialismus erfuhren die deutschen Universitäten eine deutliche Umgestaltung durch die staatliche Verwaltung, die den Idealen und der Organisationsform der Universität Humboldtscher Prägung entgegengesetzt war.

Unmittelbar nach Kriegsende hatten die Universitäten an die Zeit vor 1933 angeknüpft. In der folgenden Zeit des Wiederaufbaus versuchten die Universitäten gegenüber dem Staat eine unabhängigere Stellung zu erreichen. Diese "subkutane Reform" (Kluge 1958, S. 102) führte zu der Diskussion über den verfassungsmäßigen Schutz der Hochschulautonomie und der Freiheit von Lehre und Forschung. Die Diskussion machte den Mangel an politischer Leitung innerhalb der Hochschule deutlich, die anstelle der staatlichen Instanzen die Aufgabe der Gestaltung und Lenkung der Hochschulentwicklung wahrnehmen konnte. Die Reformdiskussionen führten erstmalig 1947 und 1948 zu zwei in sich geschlossenen Reformvorschlägen, zu den sogenannten "Schwalbacher Richtlinien" und zum sogenannten "Blauen Gutachten". Im Mittelpunkt der Überlegungen standen bei beiden Reformvorschlägen die Stärkung der Selbstverantwortung und Selbstverwaltung der Universität bzw. die Einschränkung der staatlichen Verantwortung für den Hochschulbereich. Die beiden Gutachten kamen dabei zu unterschiedlichen Ergebnissen.

Die "Schwalbacher Richtlinien" (1947) forderten eine starke zentrale Ebene, in der die Hochschulselbstverwaltung für das Gesamtinteresse der Universität und für den inneren Ausgleich der Partikularinteressen der widerstreitenden Fakultäten sorgen müßte. Der Rektor wäre "das Haupt der Hochschule" und hätte die wichtige Aufgabe, die Hochschule nach innen und außen zu vertreten und die laufenden Geschäfte zu führen. Dem Rektor solle für diese Aufgabe ein hauptamtlicher Verwaltungsdirektor beigegeben werden. Das Amt des staatlichen Kurators lehnte das Gutachten ab.

Das "Blaue Gutachten" (1948) empfahl in Anlehnung an die angelsächsische Hochschulorganisation die Schaffung zweier zentraler Organe: Hochschulbeirat und Hochschulrat. Der Hochschulrat und der ihm vorsitzende Präsident sollten die Funktionen des Kurators übernehmen, der als staatliche Einrichtung abgeschafft werden sollte.

Obwohl die Diskussion noch nicht abgeschlossen war, hatten viele Länderministerien in den fünfziger Jahren Hochschulreformgesetze geschaffen, so daß in einzelnen Bundesländern durchaus unterschiedliche Leitungskonzepte entstanden.

In der Zeit der Hochschulexpansion nach den fünfziger Jahren wuchsen die Aufgaben der Universität. Das System der nebenamtlichen, wechselnden und nicht professionell geführten Hochschulleitung erwies sich als ineffektiv, als die Hochschulen sich schließlich zu Großbetrieben für Forschung und Lehre, mit mehreren tausend Mitarbeitern und mit Etats von über hundert Millionen und

mit mehreren zehntausend Studenten verwandelten. Es stellte sich heraus, daß die Hochschulleitung eine Ganztagsaufgabe war und die Möglichkeiten der Rektoratsverfassung ausgeschöpft waren (Oehler 1989, S. 120 f.).

Anfang der sechziger Jahre entstand eine Diskussion über die Leitungsorganisation der Hochschulen, die zunehmend nach US-amerikanischem Vorbild die Präsidialverfassung in Erwägung zog. Dabei ging es um eine hauptamtliche Hochschulleitung, die für die akademischen und staatlichen Angelegenheiten gleichermaßen zuständig war. Dieses Thema beschäftigte in den sechziger Jahren mehrmals die Hochschulplanungsgremien.

Der Wissenschaftsrat hatte sich anfänglich (1962) für die Beibehaltung der Rektoratsverfassung ausgesprochen, er empfahl lediglich eine Stärkung des Amtes des Rektors. 1968 rückte er von dieser Vorstellung jedoch ab und empfahl, einen hauptamtlichen Präsidenten an die Spitze der Leitungsorganisationen der Universität zu stellen. Unter der Weisung des Präsidenten sollte ein Kanzler die Haushaltsangelegenheiten wahrnehmen

Die Westdeutsche Rektorenkonferenz stand diesem Vorschlag einer Präsidialverfassung zunächst kritisch gegenüber und stellte ihrerseits 1968 drei Modelle vor, die den Hochschulen zur Auswahl stehen sollten.

Die Universitätsspitze sollte nach diesen Modellen entweder wie bisher der Rektor, der allerdings hauptamtlich sein Amt wahrnehmen sollte, oder ein Kollegialorgan, ein Direktorium oder ein Präsidium bilden, wobei die Aufgaben der Hochschulleitung bei allen drei Modellen gleich blieben.

Auch diese Reformdiskussionen über die Leitungsorganisation der Hochschulen brachten kein einheitliches Ergebnis. Diese Offenheit der Diskussion setzte sich in den Thesen für ein Hochschulrahmengesetz (HRG 1969) und in den zahlreichen Entwürfen des HRG in der ersten Hälfte der siebziger Jahre fort. So sieht das 1976 verabschiedete HRG eine hauptamtliche Hochschulleitung mit möglichen Varianten, im Rahmen einer Rektorats- oder Präsidialverfassung, als monokratisches oder kollegiales Amt vor.

3

Gesetzliche Bestimmungen der Leitungsstrukturen an den untersuchten Hochschulen

Die Leitungsstrukturen in den Hochschulen werden durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen auf Bundes-, sowie auf Landesebene geregelt. Das Hochschulrahmengesetz als Bundesgesetz mit Rahmenkompetenz sieht zwei Varianten für die hauptberufliche Leitung - die Rektoratsverfassung oder die Präsidialverfassung - vor.

Nach HRG § 62 Abs. (1) wird "die Hochschule 1. durch einen Rektor oder ein Rektorat (Rektoratsverfassung) oder 2. durch einen Präsidenten oder ein Präsidialkollegium (Präsidialverfassung) geleitet."

Der Unterschied zwischen dem Rektor und dem Präsidenten als hauptamtlichem Leiter der Hochschule liegt erstens in der Definition des Kreises, aus dem der Hochschulleiter gewählt wird. Während der Rektor aus dem Kreis der Professoren der eigenen Universität kommen muß, kann "zum Präsidenten bestellt werden, wer eine abgeschlossene Hochschulbildung besitzt und aufgrund einer mehrjährigen verantwortlichen beruflichen Tätigkeit, insbesondere in Wissenschaft, Wirtschaft, Verwaltung oder Rechtspflege erwarten läßt, daß er den Aufgaben des Amtes gewachsen ist" (Abs. (5)). Damit wird eine Öffnungsklausel angeboten, eine Person außerhalb der Professorenschaft der eigenen Universität zum Präsidenten zu wählen, wovon die Hochschulen bisher nur in wenigen Fällen Gebrauch gemacht haben.

Der zweite Unterschied liegt in der Amtszeit: während für Präsidenten längere Amtszeiten vorgesehen sind (mindestens vier Jahre), beträgt die Amtszeit von Rektoren mindestens zwei Jahre (Abs. (5) und Abs. (3)).

Das HRG läßt bei beiden Fällen auch kollegiale Leitungen zu: das Rektorat (Rektor als Vorsitzender, Prorektoren und der leitende Verwaltungsbeamte als Mitglieder, (Abs. (4)) sowie das Präsidialkollegium (Präsident als Vorsitzender, Vizepräsidenten und Leitender Verwaltungsbeamter, (Abs. (6)).

Die Prorektoren und Vizepräsidenten sind keine hauptamtlichen Hochschulleiter. Die Prorektoren werden "aus dem Kreis der der Hochschule angehörenden Professoren" gewählt (Abs. (4)). Über den Vizepräsidenten und den leitenden Verwaltungsbeamten macht das HRG keine weiteren Angaben.

Das HRG regelt die Aufgaben der Hochschulleitung nicht abschließend, es werden lediglich Aufgaben wie Ordnungs- und Hausrecht und jährliche Berichtspflicht genannt (Abs. (1), Satz 3). Im Unterschied hierzu werden die Aufgaben der zentralen Kollegialorgane (in § 63) und der Fachbereiche (in § 64) wesentlich präziser definiert. Wie weiter unten dargestellt, beschränken diese Regelungen die Kompetenzen der Hochschulleitung (vgl. Kap. 3.5.). Eine weitere Kompetenzbeschränkung ergibt sich aus der Auftragsverwaltung. Das HRG regelt die staatliche Aufsichtspflicht insbesondere in der Personal- und Wirtschaftsverwaltung sowie der Haushalts- und Finanzverwaltung und in der Krankenversorgung, ebenso in der Kapazitätsbemessung für die Ausbildung und der Festsetzung der Zulassungszahlen (§ 59, Abs. (2)).

Darüber hinaus wird in § 60 das "Zusammenwirken von Land und Hochschule" in Angelegenheiten der Studien- und Prüfungsordnung, in Organisationsfragen und bei der Wahl der Hochschulleiter geregelt.

Die Hochschulleitung ist nach dieser gesetzlichen Konstruktion teilweise an die Beschlüsse der zentralen Gremien und der Fachbereiche gebunden, teilweise ist sie in den hierarchischen Strang der staatlichen Verwaltung eingeordnet, teilweise erledigt sie ihre Aufgaben in eigener Verantwortung.

Die Länder haben einen relativ großen Spielraum, Regelungen für die Hochschulen in ihrem Wirkungskreis zu erlassen. In den von uns untersuchten zehn Hochschulen wurden die Leitungsstrukturen durch sechs unterschiedliche Landeshochschulgesetze geregelt.

Diese sechs Landesregelungen umfaßten alle im HRG angebotenen Varianten der Leitungsstrukturen und ließen ihren Landesuniversitäten zum Teil die Wahlmöglichkeit zwischen der Präsidial- und Rektoratsverfassung. Im folgenden sollen die Leitungsstrukturen dargestellt werden, die die in die Untersuchung einbezogenen Hochschulen gewählt haben.

3.1 Der Präsident als monokratischer Leiter

Sieben in die Studie einbezogene Hochschulen, deren Leitungsstruktur durch vier unterschiedliche Landesgesetze geregelt sind - eines der Landeshochschulgesetze stellt außerdem Rektorats- wie Präsidialverfassungen in kollegialer wie in monokratischer Form den Hochschulen zur Wahl - haben die *Präsidialverfassung* gewählt. Nur ein Präsident stellte das Leitungsgremium seiner Universität als ein Präsidium dar, das in dem Landesgesetz nicht vorgesehen war und das er

als Kollegialorgan freiwillig geschaffen hatte. Die Leiter an diesen Hochschulen sind *Präsidenten*, die als Beamte auf Zeit hauptamtlich tätig sind. Die Amtszeit der Präsidenten beträgt vier bis acht Jahre. Manche Gesetze lassen Amtszeiten bis zu zwölf Jahren zu, die allerdings von den untersuchten Hochschulen nicht in Anspruch genommen werden.

Das Wahlverfahren ist in Anlehnung an das HRG geregelt. Die Präsidenten hatten sich also auf eine öffentliche Ausschreibung beworben. Sie wurden auf Vorschlag des Senats vom Konzil oder Konvent der Hochschule gewählt, wobei das Wahlverfahren innerhalb der Hochschule in einer Wahlordnung (Grundordnung) festgelegt ist und je nach Hochschule differiert. Die Wiederwahl des Präsidenten ist nach allen geltenden Gesetzen zulässig, einige der befragten Präsidenten waren mehrmals wiedergewählt und länger als zehn Jahre im Amt. Die Abwahl ist per Gesetz ausgeschlossen.

Die Aufgaben des Präsidenten sind in Landesgesetzen in Anlehnung an das HRG geregelt:

1. Der Präsident vertritt die Hochschule nach außen, ist für die zentralen Angelegenheiten und für die Entwicklungsplanung der Hochschule zuständig und führt die Geschäfte der Hochschule.
2. Er sitzt den zentralen Gremien vor, er beruft die Sitzungen ein, setzt die Tagesordnung fest, stellt die Vorlagen her *(Präsidentenvorlage)* und leitet die Sitzungen.
3. Er hat *Informationsrecht* in allen Selbstverwaltungsgremien der Hochschule, bekommt alle Sitzungsprotokolle und kann mit beratender Stimme an allen Sitzungen teilnehmen.
4. Er ist berechtigt (und verpflichtet), rechtswidrige Beschlüsse (in manchen Ländern auch politisch bedenkliche Beschlüsse) der Hochschule zu beanstanden oder auszusetzen *(Beanstandungsrecht)*.
5. In unaufschiebbaren Fällen trifft er Entscheidungen für die Selbstverwaltungsgremien *(Eilkompetenz)*. Allerdings muß er die Gremien unverzüglich informieren.
6. Er ist Leiter der Verwaltung, Dienstvorgesetzter der wissenschaftlichen, künstlerischen und sonstigen Bediensteten der Hochschulen (mit Ausnahme der Professoren), er ist auch der Dienstvorgesetzte des Kanzlers und übt in der Hochschule das Hausrecht aus *(Einheitsverwaltung)*.
7. In einer der in die Studie einbezogenen Hochschulen wird dem Präsidenten ein weiteres Recht vom Landesgesetz zugesprochen, das für die Gestaltungsfähigkeit der Hochschulentwicklung von Bedeutung sein kann: Der Präsident hat das Recht, beim Freiwerden einer Stelle zu prüfen, wie diese in der Zukunft verwendet werden soll. Er kann den zuständigen Gremien die *Umwandlung* der Stelle vorschlagen.

3.2 Entliehene Macht des Vizepräsidenten

In den untersuchten Fällen gehören der Hochschulleitung neben dem Präsidenten ein bis vier *Vizepräsidenten* an, die in der Regel Professoren der eigenen Hochschule sind. Nur in einem Fall ist der dritte Vizepräsident ein wissenschaftlicher Bediensteter.

Manche Hochschulgesetze unterscheiden zwischen dem *ersten* und den weiteren Vizepräsidenten. Während für den ersten Vizepräsidenten genaue gesetzliche Regelungen getroffen sind (als Voraussetzung z. B. Professur oder gar die Besoldungsgruppe C4 oder Zugehörigkeit zu einem bestimmten Bereich der Hochschule, z. B. Medizin), sind die Auswahlkriterien für weitere Vizepräsidenten eher offen formuliert. Von diesem Freiraum haben viele untersuchte Hochschulen Gebrauch gemacht und Vizepräsidenten gewählt, die z. B. möglichst viele Fachgebiete und in seltenen Fällen verschiedene Statusgruppen der Hochschule (z. B. wissenschaftliche Bedienstete) repräsentieren oder neu eingegliederte Teilbereiche der Universität (z. B. PH) vertreten.

Die Vizepräsidenten haben in der Regel Kompetenzbereiche, die sie in Vertretung des Präsidenten ausüben *(entliehene Macht)*. Der erste Vizepräsident ist der ständige Vertreter des Präsidenten, die Vizepräsidenten sitzen in den meisten Fällen in Vertretung des Präsidenten den ständigen Kommissionen vor, sie sind für den Geschäftsbereich ihrer Kommissionen zuständig. Als einzige genuine Aufgabe weisen manche Gesetze den Vorsitz im akademischen Senat dem (ersten) Vizepräsidenten zu.

Die Amtszeit der Vizepräsidenten beträgt zwei Jahre, sie werden in dieser Zeit von ihrem Hauptamt in der Hochschule beurlaubt. Manche Hochschulgesetze schreiben zwingend vor, daß die Amtszeit der Vizepräsidenten mit der des Präsidenten gekoppelt ist, d. h. daß ein neuer Präsident in die Lage versetzt wird, mit einem insgesamt neugewählten Leitungsgremium seine Arbeit zu beginnen. Weitere Vizepräsidenten werden in der Regel auf Vorschlag des Präsidenten gewählt; dieses Verfahren läßt dem Präsidenten einen gewissen Gestaltungsspielraum für die Bildung "seiner" Mannschaft, den einige der befragten Präsidenten intensiv nutzten.

3.3 Der Rektor als Primus inter pares

Drei der untersuchten Hochschulen, deren Leitungsstrukturen durch zwei unterschiedliche Landeshochschulgesetze geregelt sind, haben die Rektoratsverfassung gewählt, obwohl die Landesgesetze die Wahl zwischen Präsidial- oder Rektoratsverfassung ließen.

Die Leiter dieser Hochschulen sind *Rektoren*, die aus der Reihe der Professoren der eigenen Universität gewählt sind. Ihre Amtszeit beträgt vier Jahre. Sie sind für diese Zeit von ihren Aufgaben als Professoren der Hochschule beurlaubt, zu Beamten auf Zeit ernannt und hauptamtliche Hochschulleiter. Alle Rektoren befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung in ihrer ersten Amtsperiode, waren also seit weniger als vier Jahren Leiter ihrer Hochschulen.

Die Landeshochschulgesetze differieren in den Detailregelungen, die Amtszeit nach diesen Regelungen beträgt zwei bis sechs Jahre. Einige Gesetze schreiben vor, daß der Rektor der Besoldungsgruppe C4 angehören muß.

Das Wahlverfahren für den Rektor ist identisch mit dem für Präsidenten. Die Aufgaben des Rektors unterscheiden sich kaum von denen des Präsidenten. Allerdings sehen beide Landeshochschulgesetze im Falle der Rektoratsverfassung ein Kollegialorgan vor, so versieht der Rektor sein Amt als Primus inter pares innerhalb eines Leitungsgremiums.

Zur Unterstützung des Rektors werden Prorektoren gewählt, deren Amtszeit je nach Landesregelung zwei bis vier Jahre beträgt. Die Prorektoren müssen aus dem Kreis der Professoren der eigenen Hochschule kommen, manche Gesetze sehen vor, daß sie der Besoldungsgruppe C4 oder C3 angehören müssen, andere Gesetze legen nur die Herkunft des ersten Prorektors aus der Besoldungsgruppe C4 fest. Viele Landesgesetze sehen vor, daß die Amtszeit der Prorektoren zwingend mit der des Rektors endet.

In den untersuchten Hochschulen wurden jeweils zwei bis vier Prorektoren gewählt. Sie saßen den Ständigen Ausschüssen in Vertretung des Rektors oder alternativ dazu in eigener Kompetenz vor.

Alle drei Rektoren beschrieben die Leitung der Hochschule als Kollegialorgan *(Rektorat)*, wenn auch mit erheblichen Unterschieden in der Umsetzung. Im *Rektorat* hatte der Rektor, abgesehen von der Leitung, keine hervorgehobene Position, so hatte er beispielsweise kein Vetorecht oder keine Zusatzstimme.

An Hochschulen mit mehreren Prorektoren wurden diese Ämter meist genutzt, um unterschiedliche Hochschulbereiche in die Leitung einzubeziehen. Beispielsweise wurde in einer Hochschule ein Professor der ehemaligen, nun in die Universität integrierten PH, in einer anderen Hochschule ein Professor der Medizinischen Fakultät zum Prorektor gewählt. Ein weiteres Argument bei der Wahl von Prorektoren war die Stärkung der Hochschulleitung. Beispielsweise wurde in den Senat einer der Hochschulen ein Jurist gewählt, der mit seinen Fachkenntnissen ein Gegengewicht gegen den Kanzler schaffen sollte; in einem anderen Fall wurde ein ehemaliger Rektor zum Prorektor gewählt, um seine Leitungserfahrungen zu nutzen.

In einer Hochschule wurde das gesamte Team, Rektor und vier Prorektoren, für eine gemeinsame Amtszeit von vier Jahren gewählt, wobei der Rektor ein Vorschlagsrecht für die Prorektoren hatte.

3.4 Präsidenten kommen und gehen, der Kanzler bleibt

An allen untersuchten Hochschulen gab es einen leitenden Verwaltungsbeamten *(Kanzler)*, der eine wesentlich längere Amtszeit (8-10 Jahre) hatte als der Präsident oder Rektor, bzw. - und das war in den meisten Hochschulen der Fall - Beamter auf Lebenszeit war.

Kanzler müssen die Befähigung zum Richteramt oder zum höheren Verwaltungsdienst besitzen, was praktisch eine Öffnungsklausel für Nicht-Juristen sein könnte. Die Kanzler in den untersuchten Hochschulen waren jedoch sämtlich Juristen. Die Hochschulen nutzen also kaum die ihnen gegebene Chance, einen eher im Management qualifizierten Kanzler, z. B. einen Volkswirt mit der Befähigung zum höheren Verwaltungsdienst, zu bestellen.

Die Bestellung des Kanzlers einer Hochschule wird im Benehmen mit der Hochschule vom zuständigen Ressort der Landesregierung (Wissenschafts- oder Kultusminister oder -senator) vorgenommen. In den Landesgesetzen gibt es feine Unterschiede, mit welchem Verfahren das Benehmen mit der Hochschule oder mit dem Hochschulpräsidenten hergestellt und welches Auswahlverfahren innerhalb der Hochschule vorgeschlagen wird.

Die Aufgaben des Kanzlers in der Einheitsverwaltung sind in den Landesgesetzen vorgeschrieben. Er unterstützt den Präsidenten bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben und führt die Geschäfte der laufenden Verwaltung. Die Gesetze schreiben in unterschiedlicher Deutlichkeit das Unterstellungsverhältnis des Kanzlers gegenüber dem Präsidenten oder Rektor vor: "er ist an die Richtlinien des Präsidenten gebunden", "er besorgt die Geschäfte ... nach den Weisungen des Präsidenten" (HRG).

Der Kanzler hat einigen Landesgesetzen zufolge eine genuine Aufgabe: Er ist Beauftragter des Haushalts. Das heißt, er kann die Haushaltsentscheidungen der Hochschulgremien und des Präsidenten beanstanden.

3.5 Die Legislative: Selbstverwaltung in der Hochschule

Auf der zentralen Ebene haben die Hochschulen *ein Parlament* (in den Landesgesetzen Konzil, Konvent, Versammlung oder Großer Senat genannt), dem als Kollegialorgan lediglich die Aufgaben "der Beschlußfassung über die Grundordnung und der Wahl der Leitung der Hochschule zugewiesen sind" (HRG § 63 Abs. (1)).

Das HRG schreibt die Bildung mindestens eines weiteren zentralen Kollegialorgans vor (Abs. (2)), das umfassende Aufgaben übernehmen soll:

Es soll über den Wahlvorschlag für die Wahl des Leiters, über die Aufstellung des jährlichen Haushaltsvoranschlags der Hochschule, über die Festsetzung

der Zulassungszahlen für die Studienanfänger, über alle wichtigen Organisationsaufgaben in den Hochschulen (Bildung und Änderung von Fachbereichen, Studienbereichen, Forschungseinrichtungen) über grundsätzliche Entscheidungen in Angelegenheiten der Forschung und des wissenschaftlichen Nachwuchses, über Stellungnahmen zu Hochschulprüfungsordnungen sowie über Berufungsvorschläge von Professoren letztgültig beraten und beschließen.

Die Bearbeitung dieser Aufgaben sind in den untersuchten Hochschulen durch die unterschiedlichen Landesgesetze verschieden geregelt.

Die Landesgesetze bestimmen in den meisten dieser Hochschulen *den Senat* (oder den akademischen Senat) als für diese Aufgaben zuständig, mit dem Präsidenten als Vorsitzenden des Senats. Die Hochschulgesetze lassen in diesen Fällen die Bildung von Ausschüssen oder Kommissionen zu, die entweder lediglich beratende oder auch eigenständige Beschlußkompetenz haben können.

Vom Senat eingesetzten Ausschüssen ohne eigenständige Beschlußkompetenz können beschränkte Aufgaben (z. B. Haushaltsplanung, Forschungs- oder Studienangelegenheiten, Hochschulentwicklung) zugewiesen werden.

Alle untersuchten Hochschulen auf die diese Landesregelung zutrifft, haben von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht, dabei sitzt der Präsident/Rektor den als am wichtigsten erachteten Ausschüssen (i.d.R. Hochschulentwicklung und Haushaltsfragen) vor, den Vorsitz der anderen Ausschüsse hat er an die Vizepräsidenten/Prorektoren oder den Kanzler delegiert.

In einigen Landesgesetzen ist die Regelung des HRG, Abs. (2) so umgesetzt, daß mehrere zentrale Kollegialorgane mit Beschlußkompetenz, die Ständigen Ausschüsse, bestehen. In den untersuchten Hochschulen, auf die diese Regelung zutrifft, waren Anzahl, Aufgabenbereich und Zusammensetzung der Ständigen Ausschüsse (bzw. ständigen Kommissionen) durch das Landesgesetz vorgeschrieben. In der Regel gab es Ständige Ausschüsse für Lehre und Studium, für Forschung und Nachwuchs, für Haushalt und Hochschulentwicklung, für Hochschulplanung und Bau- und Raumangelegenheiten, sowie für die zentralen Einrichtungen (Rechenzentrum und Bibliothek).

Als Vorsitzender dieser Ständigen Ausschüsse ist vom Gesetz der Hochschulleiter vorgesehen, der sich per Geschäftsordnung vertreten lassen kann. Alle Hochschulleiter hatten von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht und ließen sich von Vizepräsidenten/Prorektoren in den Ausschüssen für Lehre und Studium, für Forschung und für die zentralen Einrichtungen vertreten. Sie nahmen persönlich den Vorsitz in den Planungs-, Hochschulentwicklungs-, Raum-, Bauausschüssen und in erstaunlich vielen Fällen auch im Haushaltsausschuß wahr. Nur in einigen Fällen hatte der Kanzler im Haushaltsausschuß den Vorsitz. Wenige Gesetze sehen zwingend vor, daß der Kanzler in diesem Ausschuß den Vorsitz führt.

In den untersuchten Hochschulen differiert die Mitgliederzahl und die Zusammensetzung der Entscheidungsgremien. Das Konzil (Konvent, Versammlung, Großer Senat) ist das größte Gremium und umfaßt je nach Landesregelung 90-160 Mitglieder, die jeweils innerhalb der entsprechenden Gruppen (Professoren, Studenten, wissenschaftliche und sonstige Bedienstete) gewählt werden. Ihre Amtszeit beträgt in der Regel zwei Jahre.

Der Senat umfaßt 15-40 Mitglieder, die von ihren Gruppen per Wahl bestellt werden. In den meisten Hochschulen gehören dem Senat auch Fachbereichsvertreter (i.d.R. Dekane) qua Amt an; sie haben entweder beratende Stimme oder Stimmrecht.

Die Ständigen Ausschüsse oder Kommissionen mit Stimmrecht haben 8-13 Mitglieder, die vom Konzil oder dem Senat auf Vorschlag der jeweiligen Status-Gruppen bestellt werden. In allen Gremien mit Beschlußrecht hatten die Professoren die Mehrheit der Sitze bzw. der Stimmen.

Neben diesen Regelungen, die in ähnlicher Form in vielen Ländern gelten, gab es einige Sonderfälle in den untersuchten Hochschulen: Einige Landesgesetze sehen "Zwischeninstanzen" zwischen den akademischen und den Wirtschaftsangelegenheiten der Hochschulen vor, z. B. einen Verwaltungsrat für die Wirtschafts- und Personalangelegenheiten der Hochschule, ein Kuratorium oder eine Personalkommission. Mitglieder dieser Gremien werden mehrheitlich qua Amt und nicht durch Wahl bestimmt. Dem Kuratorium gehören auch "die gesellschaftlichen Gruppen" außerhalb der Hochschule (Vertreter der Landesparlamente und der Landesregierung) an.

3.6 Die Basis der Selbstverwaltung

Die Basis der Selbstverwaltung der Hochschule bilden die Fachbereiche oder die Fakultäten. Die Fachbereiche sind die organisatorischen Grundeinheiten der Hochschule (nach HRG § 4 Abs. (1)) und umfassen kohärente Fachgebiete. Sie werden von einem Fachbereichsrat und einem Fachbereichssprecher (Dekan) verwaltet.

Die meisten untersuchten Hochschulen haben mehr als 20 Fachbereiche; der Fachbereichsrat besteht aus 13 gewählten Mitgliedern aus allen vier Statusgruppen. Der Fachbereichssprecher (Fachbereichsvorstand, Dekan) wird aus dem Kreis der Professoren des Fachbereichsrats gewählt.

In wenigen der untersuchten Hochschulen bilden die Fakultäten die Basis der Selbstverwaltung, in diesen gibt es ca. 12-18 Fakultäten. Dem Fakultätsrat gehörten neben den gewählten Mitgliedern, auch Institutsdirektoren, Ärztliche Direktoren, Geschäftsführende Leiter von wissenschaftlichen Einrichtungen der

Fakultät qua Amt an. Der Rat besteht in der Regel aus 20 Mitgliedern, die aus ihrer Reihe den Dekan wählten, der Professor sein muß.

In den meisten Hochschulen gibt es darüber hinaus eine Reihe von Organisationseinheiten mit beschränkten Aufgabenbereichen, z. B. für Forschung oder Dienstleistungsaufgaben (Wissenschaftliche Zentren, Studienbereiche, Prüfungsanstalten, Universitätskliniken, Zentralinstitute u. a.), deren Beteiligung am universitären Leben (an Entscheidungsprozessen) im Gesetz gesondert geregelt wird.

4

Theoretische Überlegungen

4.1 Kritische Diskussion der US-amerikanischen Forschung über Hochschulleitungen

Obwohl die Diskussionen über die Verbesserung der Leitungsstrukturen der bundesdeutschen Hochschulen in den achtziger Jahren wieder lebhafter wurden (vgl. Kap. 2), ist die Hochschulleitung bisher als Forschungsgegenstand kaum thematisiert worden.

Neben einigen deskriptiven Abhandlungen über Amtszeiten, Wahlmodi und akademische Herkunft der Präsidenten und Rektoren (vgl. Fischer 1990), gibt es in der Literatur hauptsächlich juristische Kommentare über und Interpretationen der Strukturprobleme der Universitätsspitze (vgl. Thieme 1986) bzw. über die Leitungs- und Verwaltungskompetenzen in Hochschulen (vgl. Schuster 1982). Hartmann (1984) unternahm den Versuch, die Hochschulleitung in die besonderen Organisationsstrukturen der Hochschulen einzubetten und so die Spezifika für ein Informationssystem für das Hochschulmanagement herauszuarbeiten.

Sozialwissenschaftliche Studien über die Hochschulleitung, die den besonderen Charakter der Hochschule als Organisation in Theorie und Empirie berücksichtigen, fehlen bisher in der deutschen Hochschulforschung weitgehend. Dieser Mangel an Forschungsarbeiten in der Bundesrepublik war der Anlaß, die US-amerikanische Literatur über Universitätspräsidenten und über Leitungsstrukturen in Hochschulen intensiver zu studieren. Insbesondere sollen hier einmal die Untersuchung von Cohen und March aus den siebziger Jahren und drei empirische Studien aus dem Jahre 1989 vorgestellt werden, die auch für die Untersuchung bundesdeutscher Hochschulen von Bedeutung zu sein scheinen.

Die Frage nach der Wirksamkeit von Leitungsstrukturen und Leitungsverhalten von Hochschulpräsidenten für die spezielle Aufgabenstellung der Hoch-

schule ist von der amerikanischen Hochschulforschung mit Hilfe verschiedener theoretischer Ansätze beleuchtet worden.

Aus entscheidungstheoretischer Sicht wurde von Cohen und March (1974) die Rolle des Präsidenten unter den besonderen Organisationsbedingungen der Hochschule untersucht. Die zentrale Problemstellung dieser Studie galt der Entscheidungsfindung in der Universität, die den Autoren zufolge durch "problematic preferences", "unclear technology" und "fluid participation" gekennzeichnet ist, und den Leitungsmöglichkeiten der Hochschulspitze in einer Organisation, die sie als "organized anarchie" bezeichnen. Danach hat die Organisationsform der Universität keine festgefügte Struktur mit einheitlichen Zielvorstellungen, sie entwickelt vielmehr ihre Zielsetzungen aus den jeweiligen Handlungssituationen selbst. Die Funktionsabläufe innerhalb dieser Organisationsform sind nicht genau festgelegt und die Beteiligung der Organisationsteilnehmer an Organisationsaufgaben fluktuiert.

Ausgehend von der Überlegung, daß die Beschreibung von Entscheidungs- und Verwaltungsstrukturen sowie die Beschreibung von Führungsrollen Modelle erfordert, die der Komplexität einer Organisation gerecht werden, stellen die Autoren acht verschiedene Modelle vor, die aus der Organisations- und Verwaltungstheorie stammen, und prüfen ihre Anwendbarkeit auf den Hochschulbereich.

1. Das Marktmodell: Hier werden alle Leistungen der Hochschule als ein Bündel von Dienstleistungen definiert. Die Abnehmer dieser Leistungen (z. B. Studenten, Arbeitnehmer, Projektträger aber auch Wissenschaftler) können unter verschiedenen Angeboten auswählen. Ziele und Handeln der Hochschulleitung sind darauf ausgerichtet, in einer Vielzahl von Märkten zu operieren (z. B. Arbeitsmarkt für Absolventen, Studienbewerbermarkt, Drittmittel- und Spendenmarkt). Das Marktmodell geht von der Annahme aus, daß die Abnehmer unter unterschiedlichen Angeboten auswählen können, daß es eine Transparenz des Marktes gibt und neue Anbieter (z. B. neue Universitäten) freien Zugang zu den Märkten haben.

Im Marktmodell ist die Rolle des Präsidenten die eines Unternehmers; er agiert entsprechend den Erfordernissen und Zwängen eines freien Marktes, die im wesentlichen durch die Präferenzstrukturen der Abnehmergruppen determiniert sind.

2. Das Verwaltungsmodell: In diesem Modell werden klar definierte Handlungsvorgaben von Einflußgruppen innerhalb der Hochschule entwickelt. Entscheidend für die Machtstrukturen innerhalb der Hochschule ist der Zugang zu und die Stellung innerhalb dieser Einflußgruppen. Das Verwaltungsmodell geht davon aus, daß die Handlungsrichtlinien genau definiert und operationalisierbar sind, die Funktionsabläufe innerhalb der Universität präzise festgelegt und be-

folgt werden und es Leistungskriterien zur Überprüfung der vorgegebenen Richtlinien gibt.

In diesem Modell übernimmt der Präsident die Rolle des Verwaltungsleiters. Seine wichtigste Aufgabe ist die Steuerung aller internen Aktivitäten zur Realisierung der Richtlinien mit der Prämisse, ein Höchstmaß an Effizienz zu erreichen.

3. Das Aushandlungsmodell: Hier wird die Existenz konfligierender Interessen innerhalb der Hochschule angenommen, Studierende wollen ausgebildet werden, Hochschullehrer wollen in Forschung und Lehre unterstützt werden, Drittmittelgeber wollen Einfluß auf die Forschungspolitik nehmen. Die Ergebnisse der Aushandlungsprozesse werden formal festgeschrieben und durch sozialen Druck geltend gemacht. Die Vereinbarungen bilden eine Art Satzung, nach der die Hochschulleitung handelt. Dieses Modell geht davon aus, daß die unterschiedlichen Interessenlagen genau definiert und in den Aushandlungsprozessen ausreichend repräsentiert sind. In diesem Modell fungiert der Präsident als Vermittler zwischen unterschiedlichen Interessen, fördert Kompromisse und setzt diese um. Er verwaltet demnach die Vielfalt der Interessen als eine Art Treuhänder.

4. Demokratiemodell: Hier wird die Hochschule als eine Gemeinschaft von "Wählern" gesehen, die aus den Mitgliedern der Hochschule besteht. Sie wählen den Präsidenten und damit "ihren" Interessenvertreter und sein Programm. Wähler bilden Interessenkoalitionen und verhandeln mit Kandidaten. Der Präsident handelt im Auftrag seiner Wähler. Regelmäßige Neuwahlen stellen sicher, daß Wahlversprechen eingehalten bzw. realisiert werden. Der Kandidat muß als Bewerber um das Präsidentenamt Interessenkoalitionen für sich gewinnen. Hierzu gehört das Aushandeln von Programm und Zielen der Amtsperiode. Der Präsident handelt im Auftrag seiner Wähler, die ihn kontrollieren und abweichendes Verhalten unter Umständen durch die Verweigerung der Gefolgschaft bei der nächsten Präsidentenwahl sanktionieren. Der Präsident bietet ein politisches Programm an und erwartet als Gegenleistung seine Unterstützung durch die entsprechenden Interessengruppen.

5. Das Konsensmodell: Kern dieses Modells ist die Vorstellung, daß alle notwendigen Entscheidungen im Einvernehmen mit allen Beteiligten getroffen werden. Hierzu sind regelmäßige Zusammenkünfte der Beteiligten nötig. Jeder, der an einer Entscheidung interessiert ist und an der Entscheidungsfindung teilnehmen will, hat freien Zugang zu den Sitzungen. Meinungen werden dargelegt, Alternativen werden diskutiert, und bei allen Beteiligten existiert der Wille, einen Konsens zu finden. Weiter wird unterstellt, daß die Beteiligten überwiegend "part-time participants" sind, deren Zeitbudget durch andere Verpflichtungen begrenzt ist. Fehlende Kontinuität bei der Teilnahme an Entscheidungsprozessen führt zu einer relativen Unsicherheit in der Organisation, da einmal ge-

troffene Entscheidungen aufgrund einer anderen Teilnehmerkonstellation kurzfristig revidiert werden können.

Dem Präsidenten kommen bei diesem Modell drei wesentliche Aufgaben zu: Er stellt den Entscheidungsbedarf fest, entwirft eine Tagesordnung für die Gremiensitzungen und setzt Entscheidungen um. Auf Anforderungen oder Probleme reagiert er, indem er sie auf der Tagesordnung plaziert und sie damit zur Diskussion und Entscheidung stellt. Ist die Diskussion abgeschlossen, setzt er das Ergebnis in entsprechendes Handeln um.

6. Das Anarchiemodell: Hier wird von einem hohen Maß an Autonomie der einzelnen Mitglieder der Hochschule ausgegangen. Jeder ist in der Lage, eigene Entscheidungen zu treffen und diese durchzusetzen und zu realisieren. Zentrale Koordination oder Kontrolle von Interessen und Beteiligten gibt es nicht. Organisationsziele sind, wenn überhaupt vorhanden, nur diffus, kaum präzise formuliert. "Entscheidungen sind Folge dieses Systems, von niemanden intendiert und von niemanden kontrolliert" (Cohen/March 1974, S. 33).

Der Einfluß des Präsidenten beruht darauf, daß er die Funktionsweise dieses Modells "durchblickt". Er findet brauchbare Lösungen, die dazu geeignet sind, seine Ziele zu realisieren, und gleichzeitig eine Wahl zwischen widerstreitenden Alternativen darzustellen. In diesem Modell spielt der Präsident eine relativ bescheidene Rolle und erfüllt die Funktion eines Katalysators.

7. Das Modell des unabhängigen Richters: Dieses Modell geht davon aus, daß es grundlegende Konflikte zwischen den unmittelbaren Interessen der gegenwärtigen Anhänger der Hochschulleitung und den langfristigen Anliegen zukünftiger Wähler gibt. Es wird angenommen, daß der Präsident als unabhängiger Richter in der Lage ist, die eigentlichen Ziele der Universität zu erkennen und die Hochschulangehörigen dazu zu bringen, eine Hochschulpolitik im Namen der Institution zu akzeptieren und mitzutragen. In diesem Fall wird von einem Präsidenten nicht erwartet, daß er die Anliegen einzelner Interessengruppen erfüllt, sondern sich an den Belangen der Universität als Ganzes orientiert.

8. Das plebiszitäre Autokratiemodell: Im Mittelpunkt dieses Modells steht ein "Herrscher", der als autokratischer Führer alle Entscheidungen im Namen des Ganzen selbst trifft, solange die Masse der Hochschulangehörigen seine Entscheidungen unterstützt. Findet er keine Unterstützung mehr, legt er sein Amt nieder. Der Präsident ist so Alleinherrscher, Meinungsmacher und wenn nötig auch Demagoge. Sein Verbleiben im Amt hängt jedoch von seinem "Erfolg" ab.

Jedes dieser Modelle geht von einer Reihe von Annahmen über die Macht- und Einflußverteilung in der Hochschule aus, innerhalb derer die Entscheidungen von Hochschulleitern optimal getroffen und umgesetzt werden sollen. Die Modelle beschreiben jeweils, wie Entscheidungsmacht innerhalb der Universität zugeteilt wird. Jedes Modell funktioniert auf andere Weise und verlangt ein an-

deres Konzept der Präsidentenrolle. Damit setzt jedes Modell eine andere Art der Entscheidungsfindung und des Leitungsverhaltens von Präsidenten voraus.

Cohen und March selbst betonen, daß diese Modelle jeweils nur einen Teil der Realität der Leitungsstrukturen an Hochschulen wiedergeben können. Das Hauptproblem in der Anwendung, z. B. des Verwaltungs-, des Aushandlungs- und des Demokratiemodells liege darin, daß die Grundannahmen dieser Modelle nur bedingt auf die Hochschule zutreffen. Das Verwaltungsmodell geht z. B. von der Annahme genau definierter Ziele und vorgegebener Funktionsabläufe aus; die sind jedoch an der Hochschule nicht gegeben. Das Demokratie- und das Aushandlungsmodell gehen vor allem von der öffentlichen Zustimmung aus, übersehen jedoch die informellen Handlungsnetze (vgl. auch Beckmeier/Neusel 1991). Jedes Modell eines Entscheidungssystems diktiert ein bestimmtes Leitungsverhalten, die Angemessenheit des Leitungsverhaltens ergibt sich wiederum aus der Zulänglichkeit des Entscheidungsmodells.

Universitätspräsidenten können Hochschulen als Verwaltungs-, Aushandlungs-, Konsens-, Demokratiemodell etc. oder als eine Kombination von mehreren Modellen betrachten und ihre Rolle als die Unternehmers, Verwalters, Vermittlers, Alleinherrschers etc. sehen. Nach Cohen und March führen diese konventionellen Ansichten über die Leitung von Hochschulen eher dazu, daß sie an den universitären Leitungsanforderungen vorbeigehen. Die Logik der Verwaltung ist die Spezifizierung von Zielen und Arbeitsroutinen, die Logik der Demokratie ist die Herstellung von Einverständnis unter den Hochschulangehörigen, und die Logik des Aushandelns ist die Schulung von Konfliktverhalten. Die Wirklichkeit der Entscheidungs- und Leitungsprozesse an Hochschulen scheint diesen Logiken zu widersprechen.

Nach Meinung von Cohen und March müssen die wesentlichen Merkmale der Hochschulleitung vielmehr im Kontext der Organisationsform Hochschule herausgearbeitet werden, die sie, wie oben erwähnt, als "organized anarchie" bezeichnen. Aus den besonderen universitären Organisationseigenschaften ergibt sich, daß ein Universitätspräsident mit folgenden Schwierigkeiten konfrontiert ist:

Präsidenten können zwar Zielvorgaben machen, doch werden diese von Cohen und March eher als rhetorische Übungen gewertet und nicht als operationalisierbare Absichten, da universitäre Entscheidungsprozesse kaum infolge der Ausrichtung der Organisationsmitglieder auf die gleiche Orientierung hin ablaufen (Zielambivalenz: *ambiguity of purpose*). Führungsstärke hat innerhalb der Universität eher symbolische als formale Qualität, da der Präsident in den Selbstverwaltungsgremien keine Weisungsbefugnisse hat (Führungsambivalenz: *ambiguity of power*). Praktische Kenntnisse über die Führung eines Präsidentenamtes werden kaum weitergegeben und können erst im Laufe einer Amtszeit erworben werden (unklare Vorkenntnisse: *ambiguity of experience*). Für die Mes-

sung des Erfolgs des Amtsinhabers gibt es wiederum keine klaren Indikatoren, die Bewertung hängt hier von dem - häufig subjektiven - Urteil der Hochschulmitglieder ab (unklare Erfolgswerte: ambiguity of success).

Ging es bei dem entscheidungstheoretischen Ansatz von Cohen und March vornehmlich um die Rolle des Präsidenten in einem "organizational setting", haben andere amerikanische Wissenschaftler sich speziell mit dem Leitungsverhalten von College- und Universitätspräsidenten beschäftigt. So haben eine Reihe amerikanischer Forscher mit Hilfe verschiedener Managementtheorien die Leitungsstile und Leitungsstrategien amerikanischer Universitätspräsidenten untersucht.

Bensimon (1989) geht von einer "frame analysis", der Untersuchung von Handlungsrahmen der Universitätspräsidenten, aus. Bensimons "frame analysis" untersucht das Selbstverständnis von Hochschulleitern über "good presidential leadership".

Grundlage der Studie ist die These, daß Manager in der Lage sein müssen, Probleme, Situationen und den Alltag ihrer Organisation aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten. Diese These wird damit begründet, daß Organisationen über vielfältige Handlungsebenen verfügen und daß Manager, die in der Lage sind, ihr organisatorisches Handeln an den verschiedenen Dimensionen von "organizational behavior" zu orientieren, effektiver und erfolgreicher arbeiten als Manager, die lediglich in der Lage sind, ihre Organisation aus nur einer Perspektive zu sehen. Es werden vier Handlungsrahmen unterschieden, über die innerhalb einer Organisation die Interaktion stattfindet: der kollegiale Rahmen (collegial frame), der politische Rahmen (political frame), der bürokratische Rahmen (bureaucratic frame) und der symbolische Rahmen (symbolic frame).

Jeder dieser Handlungsrahmen konzentriert sich auf eine andere Ebene organisatorischen Verhaltens. Sie fungieren so als kognitive Blende, die alles ausschließt, was nicht in diesen Rahmen paßt. Präsidenten, die Probleme z. B. über die bürokratische Prozeßebene lösen, betonen eher die bürokratische Anweisungsebene, vernachlässigen jedoch die kollegiale, politische und symbolische Prozeßebene.

(a) Der bürokratische Handlungsrahmen

Dieser Handlungsrahmen geht von hierarchischen Strukturen innerhalb von Organisationen mit genau festgesetzten Einflußbereichen aus. Nach diesem Modell sind Organisationsziele klar festgelegt, Organisationen von ihrer Umwelt klar abgegrenzt und Verwaltungsleiter haben die Fähigkeit und Möglichkeit, Probleme zu analysieren, Lösungen zu bestimmen und umzusetzen. Präsidenten, die

sich an diesen Handlungsrahmen halten, sehen ihre Rolle darin, Entscheidungen zu treffen, zu Resultaten zu kommen und Verwaltungssysteme aufzubauen.

(b) Der kollegiale Handlungsrahmen

Hier werden Organisationen als die Gesamtheit der Organisationsmitglieder betrachtet; die Betonung liegt auf der Befriedigung der Bedürfnisse und Interessen der Organisationsmitglieder, die die wichtigste Ressource der Organisation sind (human relation approach).

Unter diesem Aspekt ist die Hochschule eine Gemeinde von Gelehrten, die kraft ihrer Fachkompetenz und ihres gemeinsamen Wertesystems Organisationsziele entwickeln. Präsidenten, die sich an diesem Rahmen orientieren, setzen sich für die kollegialen Entscheidungsprozesse ein und bemühen sich, den Anforderungen der Organisationsmitglieder zu entsprechen.

(c) Der politische Handlungsrahmen

Organisationen setzen sich aus formalen und informellen Interessengruppen zusammen, die um den Einfluß auf institutionelle Vorgänge wetteifern. Entscheidungen resultieren aus Aushandlungs-, Beeinflussungs- und Koalitionsprozessen.

So betrachtet sind Hochschulen pluralistische Gebilde, die sich aus Gruppen mit unterschiedlichen Interessen und Werten zusammensetzen und in denen Konflikte um knappe Ressourcen auftreten. Der Konflikt ist dabei ein zentrales Charakteristikum für Organisationsverhalten.

Innerhalb dieses Rahmens übernimmt der Präsident die Rolle des Vermittlers und Verhandlungsführers zwischen sich verändernden Machtblöcken. Präsidenten müssen Mehrheiten für vorgeschlagene Projekte gewinnen - ähnlich dem parlamentarischen Verfahren. Dies gelingt ihnen mit Hilfe von Überzeugung und Diplomatie, sie müssen Flexibilität zeigen, doch zielbewußt bleiben.

(d) Der symbolische Handlungsrahmen

Innerhalb dieses Rahmens werden Organisationen als kulturelle Systeme mit gemeinsamen Überzeugungen und Bedeutungen angesehen, über die sich Organisationsprozesse abspielen. Leiter errichten und erhalten ein System gemeinsamer Werte, indem sie Rituale, Symbole und Mythen aufrechterhalten. Damit wird der symbolvermittelte Charakter organisationsbezogenen Handelns akzentuiert.

Präsidenten, die sich an den symbolischen Rahmen halten, fungieren vornehmlich als Katalysator für einen Entscheidungsprozeß. Sie leiten weniger eine

Organisation, als daß sie Aktivitäten innerhalb der Organisation in subtiler Weise kanalisieren.

Die Studie von Bensimon zur Frage, in welchem Umfang die unterschiedlichen Handlungsebenen innerhalb der Universität von Hochschulpräsidenten wahrgenommen werden und in deren Vorstellungen von "good leadership" Eingang gefunden haben, zeigt folgende Ergebnisse: Hochschulpräsidenten betrachten ihre Organisation eher aus einer ein-, oder zweidimensionalen Perspektive als aus der mehrdimensionalen Perspektive. Weiter ist festzustellen, daß sich mehrdimensionale Orientierungen eher aus drei als aus allen vier Handlungsrahmen konstituieren.

Von den 32 von Bensimon interviewten Präsidenten zeigten 13 (41 %) eine eindimensionale, 11 (34 %) eine zweidimensionale und 8 (25 %) eine mehrdimensionale Orientierung. Bei der "single-frame" Orientierung standen der bürokratische und der kollegiale Rahmen im Vordergrund, während die Hälfte der "paired-frame" Orientierungen auf die Kombination von kollegialem/symbolischen Rahmen entfielen und der bürokratische Rahmen in dieser Kombination keine Rolle mehr spielte. Die mehrdimensionalen Orientierungen setzten sich überwiegend aus kollegialem, politischem und symbolischem Rahmen zusammen.

Präsidenten, die noch nicht lange im Amt waren, erwiesen sich in dieser Untersuchung eher als "single-frame" orientiert. "Multi-frame" orientierte Erklärungen wurden fast ausschließlich von Präsidenten abgegeben, die auf eine mehr als fünfjährige Amtsperiode zurückblickten bzw. von Präsidenten, die schon an anderen Hochschulen als Präsidenten im Amt waren. Dies zeigte, so Bensimon, daß erfahrene Präsidenten die Komplexität ihrer Organisation und die komplexen Anforderungen an ihre Rolle besser überschauen als ihre jüngeren Kollegen.

Die Tatsache jedoch, daß von den "alten" Präsidenten lediglich ein Drittel "multi-frame" orientiert antwortete, deutet darauf hin, daß sich die Fähigkeit komplexerer Wahrnehmung nur in begrenztem Umfang entwickelte. Bensimon erklärt dies damit, daß die meisten Präsidenten aufgrund ihrer wissenschaftlichen Sozialisation eher eine einseitige Orientierung hätten (Brodefield 1987).

Folgt man der These, daß Manager, die in der Lage sind, ihre Organisation aus einer "multi-frame perspective" wahrzunehmen und ihr Handeln entsprechend auszurichten, effektiver sind als Manager, die aus einer "single-frame" Perspektive heraus arbeiten, so ist nach Bensimon festzustellen, daß die meisten Hochschulleiter wenig effektiv arbeiten, da die Fähigkeit zur Wahrnehmung komplexer Strukturen und dementsprechend auch die Fähigkeit, dieser Komplexität im Handeln gerecht zu werden, bei Universitätspräsidenten nicht ausreichend ausgeprägt sind.

Hinzu kommt, daß die Handlungsformen innerhalb der vier Handlungsrahmen nicht nur verschieden, sondern zum Teil widersprüchlich sind: Bürokrati-

sches Handeln ist stark formalisiert und an feste Regeln gebunden, politisches Handeln demgegenüber stärker informell und durch Konflikte geprägt, kollegiales Handeln wiederum folgt eher den akademischen, durch Freiheit der Forschung und Lehre geleiteten Verkehrsformen, während symbolisches Handeln in diesem Zusammenhang vor allem auf kulturelle Gemeinsamkeiten der verschiedenen Mitgliedergruppen orientiert ist. Solche Handlungsformen in einer "multi-frame perspective" miteinander zu verbinden, erfordert ein hohes Maß an Leitungsfähigkeit, und so ist nur plausibel, daß die meisten, vor allem "unerfahrene" Präsidenten solchen heterogenen Anforderungen mit einer "paired-" oder "single-frame" Orientierung begegnen.

Birnbaum (1989) versucht in seiner Studie (s. u.) auf der Grundlage der Auswertung von Interviews mit 32 Hochschulpräsidenten u. a. Aufschluß darüber zu gewinnen, wie Präsidenten ihre Rolle interpretieren und wie sich im Rahmen ihres Handelns Meinungen und Maßstäbe als Grundlage dieses Handelns entwickeln.

Nach Birnbaum definieren Präsidenten die Leitung der Hochschule als einen Prozeß, Einfluß auf die Erreichung von Hochschulzielen zu nehmen. Aus dieser Hypothese, so Birnbaum, ergeben sich zwei wichtige Fragen: Erstens wie werden Ziele an Hochschulen generiert und zweitens, wie wird Einfluß von seiten der Hochschulleitung ausgeübt. Ziele werden oft als "organizational givens" betrachtet und ihrem Ursprung wird nur wenig Beachtung geschenkt. Birnbaum identifiziert in den Antworten der befragten Präsidenten drei potentielle Zielquellen: die Organisationsaufgaben, eine von der Organisationsleitung selbst vorgegebene Aufgabe, eine von einem Teil der Organisationsmitglieder verfolgte Aufgabe.

Die erste Quelle der Zielgenerierung ist zwar nicht genau definiert, bezieht sich aber auf die allgemeinen Aufgaben der Hochschule in Forschung, Lehre und Dienstleistung. Hochschulpräsidenten sprechen in diesem Fall von institutionellen Zielen (institutional goals) oer (Organisations-)Zwecken (mission).

Die zweite potentielle Quelle ist der Hochschulleiter selbst. Präsidenten betonen in diesem Fall die eigene Verantwortung, Ziele zu entwickeln, Anleitung zu geben, Perspektiven vorzugeben (Leader).

Die dritte Quelle möglicher Zielgenerierung sind die Hochschulmitglieder. Präsidenten, die sich auf diese Zielquelle beziehen, verfolgen das Anliegen einer bestimmten Gruppe von Hochschulmitgliedern (follower).

Zur Durchsetzung dieser Ziele stehen nach Ansicht der von Birnbaum befragten Präsidenten zwei Leitungsstrategien zur Verfügung: die Hochschulleitung nutzt entweder persönlichen oder positionalen Einfluß (directive influence) oder sie tritt fördernd auf und beseitigt Barrieren (enabling influence).

Die erstgenannte Leitungsstrategie läßt sich als direktiv und kontrollierend bezeichnen. Der Präsident setzt persönliche und positionale Macht ein, um die

Entscheidungen in eine bestimmte Richtung zu lenken und um bestimmte Ziele zu erreichen. Die zweite Strategie wäre eher fördernd und unterstützend zu nennen. Der Präsident gibt keine Anweisungen, sondern eher Ermutigungen und vermittelt zwischen den Beteiligten.

Quellen für Zieldefinitionen und Leitungsstrategien von Präsidenten
(nach Birnbaum)

Zielquelle	Leitungsstrategien		
	Directive	Enabling	Total
Mission	8	0	8
Leader	13	3	16
Follower	0	3	3
Total	21	6	27

Die Tabelle zeigt, daß der größere Teil der Befragten die Leitungsaufgaben von Präsidenten als die Lenkung der Entscheidungen zur Erreichung bestimmter Ziele definieren (21 von 27), wobei die Zielsetzungen überwiegend vom Hochschulleiter selbst ausgehen. Die Hochschulleiter gehen direktiv, aber nicht autoritär vor, d. h. die Interessen der Fakultät oder der Hochschulmitglieder werden nicht vernachlässigt. Hochschulpräsidenten mögen zwar auf den Rat anderer hören, auf die Nuancen der Campus-Politik achten und sich gegenüber der Selbstverwaltung der Fakultäten verpflichtet fühlen. Aber sie glauben, daß es letztlich in ihrer Verantwortung liegt, daß die Hochschule bestimmte Ziele erfüllt. Die Mehrheit der von Birnbaum befragten Präsidenten betrachtet den "leader" als den Verantwortlichen, der alle wichtigen Entscheidungen in der Hochschule trifft und damit die Richtung bestimmt.

Neumann (1989) geht in ihrer Untersuchung von drei unterschiedlichen Strategien aus, die Hochschulpräsidenten im Rahmen ihres Handelns zur Zieldurchsetzung entwickeln können, eine lineare, eine adaptive und eine interpretative Strategie.

Die *lineare Strategie* geht davon aus, daß effektives Handeln Folge rationaler Entscheidungsfindung ist. Dazu gehört das Sammeln und Analysieren von Daten, das Entwickeln alternativer Lösungen und die Planung möglicher Resultate. Diese Strategie basiert auf einer Ziel- und Vorgabenerfüllung, was normalerweise als Produktivität entsprechend einer Ziel-Mittel-Relation definiert wird. Präsidenten, die eine solche Strategie anwenden, stützen sich auf Verwaltungsapparate, stellen Ziele und Entwicklungspläne auf, bauen Planungs- und Informationssysteme auf.

Die *adaptive Strategie* basiert auf der Annahme, daß die Hochschulspitze als Monitor für gesellschaftliche Veränderungen fungiert. Diese Strategie beinhaltet aktives und reaktives Organisationshandeln auf Anforderungen aus der Umwelt hin. Indem die Hochschulleitung auf Probleme der Gesellschaft reagiert und entsprechende Veränderungen in dem Hochschulprogramm veranlaßt, versucht sie, die Universität an neue Aufgaben heranzuführen. Diese Strategie ist vor allem für eine stetige (Dritt-)Mittelversorgung der Hochschule wichtig und geht von einer starken Mittelabhängigkeit der Organisation aus. Präsidenten, die diese Strategie anwenden, zeigen eine erhebliche Marktorientierung und verfolgen eine starke Außenpräsenz der Hochschule.

Die *interpretative Strategie* geht davon aus, daß die wirksame Leitung einer Organisation die Vorgabe von Werten und Symbolen beinhaltet, die das individuelle Organisationsverhalten beeinflussen. Diese Strategie verlangt von der Leitung eine Moderatorenrolle, wonach viel Zeit mit Erklärungen und Klarstellungen verbracht wird, um die Akteure innerhalb der Organisation zu einer sinnvollen Ausübung ihrer Aufgaben zu bringen. Bei dieser Strategie nimmt das Führen von Gesprächen eine zentrale Rolle ein. Der Präsident ist Verhandlungsführer, Berater, Vermittler, Katalysator.

Die Studie von Neumann zeigt, daß die meisten der befragten Präsidenten, die ihre Amtszeit mit einer linearen Strategie begannen, diese im Laufe ihrer Präsidentenschaft durch adaptive und/oder interpretative Strategien ergänzten. Wesentliches Ergebnis der Studie ist, daß Präsidenten im Laufe ihrer Amtszeit zu komplexen Strategieformen gelangen.

Die drei genannten Untersuchungen befaßten sich mit "leadership in institutions of higher education". Ausgehend von unterschiedlichen Theorien zu "organizational leadership" wurden verschiedene Modelle auf Hochschulleitungen angewendet, um erstens festzustellen, wie hoch der Komplexitätsgrad des Leitungshandelns von Hochschulpräsidenten ist (Bensimon bzw. Neumann) und zweitens, wie Präsidenten "leadership" definieren (Birnbaum). Die Übertragung von Managementmodellen, die ursprünglich aus dem Bereich privatwirtschaftlicher Unternehmen kommen, macht zwar einige Dimensionen und Problematiken von Hochschulleitungen sichtbar, bleibt aber für die Hochschulorganisation re-

lativ unspezifisch. Die Ergebnisse der Untersuchungen sind mit denen über andere Organisationsformen austauschbar und bleiben zu allgemein.

Es läßt sich abschließend festhalten, daß aus dem Blickwinkel der Managementtheorien zwar Aufschluß über die Zielgenerierung und Zieldurchsetzung und den damit verbundenen "leadership strategies" von Hochschulpräsidenten gewonnen werden konnte, eine umfassende Analyse der Leitungsmöglichkeiten von Hochschulpräsidenten jedoch nicht möglich war, da hier die Besonderheit und Komplexität der Hochschulorganisation, wie sie z. B. von Cohen und March beschrieben werden, zu wenig berücksichtigt wurde. Welche zusätzlichen, sich von anderen Organisationsformen unterscheidenden Leitungskompetenzen Hochschulpräsidenten haben müssen, können diesen Ansätze nicht beantworten.

In der vorliegenden Studie wird, unter Berücksichtigung der Charakteristika des Organisationstypus Hochschule, versucht, die Spezifika herauszuarbeiten, die die besonderen Leitungsanforderungen an die Hochschulspitze bestimmen.

4.2 Die Charakteristika des Organisationstypus Hochschule - Ergebnisse eigener Forschungsarbeiten

Organisations- und Entscheidungsstrukturen an Hochschulen waren in den letzten zehn Jahren Gegenstand mehrerer Forschungsprojekte im Wissenschaftlichen Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung.[1] Einen zentralen Stellenwert hatte in diesem Zusammenhang eine vergleichende Studie über Entscheidungsstrukturen an deutschen und französischen Hochschulen. Die Parallelität der Diskussion über die Veränderungen der Organisations-, Leitungs- und Personalstruktur an Hochschulen in Frankreich und der Bundesrepublik Deutschland machen deutlich, wie über institutionelle Veränderungen auf die Funktionsfähigkeit der Hochschule eingewirkt werden soll. Im Zentrum des Interesses dieser Studie stand die Bedeutung von Entscheidungsregelungen innerhalb der Hochschule in Reaktion auf Veränderungsimpulse von außen. Es sollte festgestellt werden, welche organisatorischen und personellen Bedingungen sowohl in den Beziehungen zwischen Staat und Hochschule als auch auf verschiedenen Ebenen innerhalb der Hochschule eine Rolle spielen.[2]

Die Studie ging davon aus, daß es sich bei der Hochschule um eine besondere, sich von Industriebetrieben und Verwaltung unterscheidende Organisati-

---

1 Einen Überblick gibt der Beitrag von Beckmeier, Kluge und Neusel 1988.

2 Beckmeier und Neusel 1990a und 1990b.

onsform handelt und hat sich daher zur Aufgabe gemacht, die für universitäre Entscheidungsprozesse typischen Charakteristika herauszuarbeiten.[3]

Der besondere Charakter der Hochschulorganisation ergibt sich zunächst aus der spezifischen Leistung der Universität, nämlich Wissenschaft zu produzieren und zu vermitteln. Danach wird der Kernbereich von Forschung und Lehre von dem einzelnen Hochschullehrer getragen, der nach dem Prinzip der Freiheit von Forschung und Lehre für die Planung und Durchführung seiner inhaltlichen Tätigkeit allein verantwortlich ist.

Die Entscheidungsstrukturen an Hochschulen sind nicht hierarchisch, nicht weisungsgebunden organisiert, vielmehr werden Entscheidungen in dezentralen Gremien gefällt. Neben ihrer formalen Gremienstruktur sind Hochschulen durch eine informelle Organisation von sozialen Beziehungen geprägt, die zusätzlich zu dem besonderen Charakter der Hochschule beitragen.

Man kann also die Hochschule als einen Verbund lose verkoppelter Strukturelemente bezeichnen, deren Organisationsrahmen durch den Staat vorgegeben ist, wobei die Akteure jedoch einen relativ großen Handlungsspielraum haben, eigene Entscheidungsregelungen zu erzeugen. Betrachtet man die besonderen Charakteristika der Hochschulorganisation, die sich insbesondere durch die relative Autonomie der Fachvertreter auszeichnet, dann liegt es nahe, das Entscheidungsverhalten der Akteure in den Vordergrund zu rücken.

Für die Analyse eines solchen Organisationsmodells bieten sich daher weniger bürokratietheoretische oder betriebswirtschaftliche Ansätze an, eher kann mit Hilfe der verhaltensorientierten kontextuellen Entscheidungstheorie die Funktionsweise von Hochschulen in einer bestimmten Entscheidungssituation rekonstruiert werden. Dabei sollen sowohl die formalen Organisationsstrukturen bestimmt werden, die bei universitären Entscheidungsprozessen eine Rolle spielen, als auch die Handlungsmöglichkeiten und Strategien, die von den einzelnen Hochschulmitgliedern innerhalb dieses strukturellen Rahmens verfolgt werden können. Anhand der Ergebnisse der vergleichenden Studie zu Entscheidungsstrukturen in deutschen und französischen Hochschulen[4] lassen sich folgende sieben Punkte nennen, die für universitäre Entscheidungsprozesse ausschlaggebend sind.

(1) Der besondere Organisationstypus Hochschule ist durch *Zielambivalenz* gekennzeichnet. In Hochschulgesetzen werden zwar die Aufgaben der Hochschule definiert, qualitative und quantitative Angaben zu diesen Sachzielen wer-

---

3 Die Veröffentlichung der Gesamtuntersuchung ist beim Campus-Verlag erschienen: Beckmeier, C. und Neusel, A.: Entscheidungsverflechtung an Hochschulen. Frankfurt und New York 1991.

4 Vgl. ebd.

den jedoch nicht festgelegt, so daß aus dieser Regelung kaum eine Prioritätensetzung bei der Gewichtung der Hochschulaufgaben oder der Ressourcenverteilung abgeleitet werden kann. Insofern gibt es für die Hochschulangehörigen einen Interpretationsspielraum für die Frage, auf welche Probleme Universitäten vorrangig reagieren sollen. Welche Leistungen die Hochschule für die Gesellschaft zu erfüllen hat, sei es, um die Bildungsnachfrage oder die Qualifikationsnachfrage zu befriedigen, sei es, um nützliche und verwertbare Forschungsergebnisse zu produzieren, wird nicht einheitlich beurteilt. Es bleibt deshalb offen, welche Anforderungen für die Hochschule im Einzelfall Priorität haben.

(2) Die Hochschule zeichnet sich durch eine ausgeprägte *Individualität der Universitätsangehörigen* aus. Da die Erfüllung und Steuerung von Forschung und Lehre den jeweiligen Professoren überlassen ist, sind diese auch die Verantwortlichen für die Lösung der anfallenden Aufgaben. Die Hochschullehrer orientieren sich in ihrer Tätigkeit vorrangig an den Verhaltens- und Leistungsnormen ihrer Wissenschaftsdisziplin. Im bundesdeutschen Hochschulsystem hängt die Anerkennung eines Professors vorrangig von seinen Leistungen in der Forschung ab. Als Korrektiv für Professoren tritt also weniger die orgasisationsinterne Hochschulöffentlichkeit auf als die Vertreter ihrer Scientific community. Auch nach der Einführung der Gruppenuniversität und der Mitbestimmung hat sich an der hervorgehobenen Stellung des Hochschullehrers im Organisationsgefüge der Universität kaum etwas geändert. Die Interessenstruktur, die sich um eine Entscheidungssituation bildet, wird weiterhin in erster Linie von Hochschullehrern geprägt.

(3) Für das Zustandekommen universitärer Entscheidungen ist die *Zweistufigkeit*, d. h. die Verteilung der Aufgaben und Kompetenzen zwischen zentraler und dezentraler Ebene innerhalb der Hochschule ein wichtiger Faktor.

Nach dem HRG obliegt es den Fachbereichen, den Aufgaben der Hochschule in Forschung und Lehre nachzukommen. Die Planung und Durchführung von Forschungsaufgaben finden auf dezentraler Ebene statt, Maßnahmen für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und die Verteilung von Forschungsgeldern liegen nun auch in der Verantwortung der zentralen Hochschulebene. Gleiches gilt für die Lehre. Inhaltliche Ausgestaltung und Durchführung der Lehrveranstaltungen sind Sache des Fachbereichs, zentrale Gremien können in diesem Bereich allerdings Rahmenordnungen vorgeben. Insbesondere in Struktur- und Haushaltsfragen kommt der zentralen Hochschulebene eine wichtige Bedeutung zu. Die Einrichtung bzw. Aufhebung von Fachbereichen, zentralen Kommissionen und zentralen Betriebseinheiten fallen in die Zuständigkeit der zentralen Gremien. Ebenso wird sowohl über die Erstellung eines Haushaltsplans der Hochschule als auch über die Verteilung der staatlichen Ressourcen auf der zentralen Hochschulebene entschieden.

(4) Die Arbeitsweise im Fachbereich ist durch ein *Nebeneinander von Forschung und Lehre* und durch eine *minimale Kooperation* der Verantwortlichen für die Erfüllung dieser Aufgaben gekennzeichnet. Dennoch müssen die meisten fachbezogenen Entscheidungsprozesse vom Fachbereich ausgehen. Da sowohl die inhaltliche Ausgestaltung als auch die Durchführung von Forschung und Lehre Sache des Fachbereiches ist, müssen hier im Rahmen des Entscheidungsablaufs organisatorische und inhaltliche Fragen geklärt werden. Durch die dezentrale Regelung des Entscheidungsprozesses müssen Entscheidungen "von unten nach oben" weitergegeben werden. Ohne die Zustimmung des Fachbereichsrats können Entscheidungen nicht an die nächste universitäre Entscheidungsebene weitergeleitet werden.

Die Entscheidungsfindung in Fachbereichen ist durch die Informalität der sozialen Beziehungen ihrer Mitglieder geprägt. Die kurzfristig wechselnde Leitung des Fachbereichs erlaubt zudem den Dekanen keine Führungsrolle in den fachbereichsinternen Entscheidungsprozessen.

(5) Aus der Arbeitsteilung zwischen der zentralen und der dezentralen Ebene erhalten die *zentralen Hochschulorgane* ihre Bedeutung als Entscheidungsfilter und als *potentielle Aufsichtsgremien*. In dieser Funktion können sie regulierend in den Entscheidungsprozeß eingreifen. Die zentralen Gremien können erstens als Normenwächter auftreten und damit für die wissenschaftlichen Standards und das Ansehen der Hochschule Sorge tragen. Ihre Arbeit lebt zum einen von dem Prinzip der wechselseitigen wissenschaftlichen Kontrolle, zum anderen von hochschulpolitischen Richtlinien. Die zentrale Ebene kann auch als interne Prüfstelle fungieren, indem sie die Beachtung der formalen Anforderungen überprüft, ehe ein Antrag an das Ministerium weitergeleitet wird. Die zentralen Gremien haben drittens eine Bedeutung als Ort der Interessenregulierung zwischen den Fachbereichen. Es geht zunächst darum, alle wissenschaftlichen Einheiten zu ihrem Recht kommen zu lassen. Dies spielt vor allem bei der Aufteilung des Universitätshaushalts eine Rolle. Sowohl bei interdisziplinären Lehr- und Forschungsvorhaben als auch bei Projektideen innerhalb benachbarter Disziplinen können Interessengegensätze zwischen einzelnen Fachgebieten auftreten.

Die Wirksamkeit der zentralen Hochschulorgane als potentielle Aufsichtsgremien hängt wesentlich von den Entscheidungsorientierungen ihrer Mitglieder ab. Generell läßt sich festhalten, daß zumeist Fachorientierungen das Entscheidungsverhalten auf der zentralen Selbstverwaltungsebene prägen. Damit dienen die zentralen Gremien eher der Gewährung von Partikularinteressen als der Entwicklung einer allgemeinen hochschulinternen Politik. Die Mitwirkungsrechte anderer Statusgruppen neben den Professoren kommen kaum zur Geltung, so daß die kollegialen Interaktionsformen und informellen Kontakte dieser Gruppe dominieren.

(6) Die *Hochschulleitung* nimmt im den universitären Entscheidungsprozeß einen *zentralen Platz* ein. Die gesetzlich schwache Konstruktion des Amtes des Präsidenten/Rektors schränkt zwar formal seine Leitungsmöglichkeiten ein, doch erhält er als Schaltstelle zwischen Hochschulverwaltung, Ministerium und Wissenschafts- und Lehrbetrieb eine zentrale Bedeutung im universitären Entscheidungsgeflecht. In der Studie zu Entscheidungsstrukturen an deutschen und französischen Hochschulen[5] schrieben die befragten Hochschulangehörigen dem Präsidenten bzw. dem Rektor ein hohes Problemlösungspotential zu. In den untersuchten Fällen fungierte die Hochschulleitung entweder als Anwalt für Fachbereichsinteressen oder übernahm die Rolle des Moderators innerhalb der Universität. Über die Hochschulleitung wurden Anliegen der Fachbereiche in die zentralen Hochschulgremien getragen. Die Hochschulspitze sorgte für die Koordinierung der Selbstverwaltung und übernahm damit innerhalb des universitären Entscheidungsgeflechts eine entscheidende Orientierungsrolle.

(7) Das Verhältnis zwischen Hochschule und Staat, das sich im dualistischen Rechtscharakter der Hochschule, gleichzeitig Selbstverwaltungskörperschaft des öffentlichen Rechts und staatliche Einrichtung zu sein, manifestiert, prägt die Entscheidungsprozesse an Hochschulen in folgender Weise.

Im Vordergrund steht die Kompetenzverteilung zwischen Hochschule und Staat bei der Erfüllung der Aufgaben der Universität. Dem im Grundgesetz garantierten Recht auf Freiheit in Forschung und Lehre entspricht die Zuständigkeit der Hochschule für die Organisation von Forschung und Lehre, die Abnahme von Hochschulprüfungen und die Auswahl bei der Besetzung von Professuren. In staatlicher Verantwortung steht die Bereitstellung der Ressourcen, das Dienstrecht der Hochschulangehörigen, die staatlichen Prüfungen und die Genehmigung bei der Erstellung von Prüfungs- und Studienordnungen. Ein Zusammenwirken zwischen Hochschule und Staat existiert bei der Einführung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen und Fachbereichen, bei der Berufung von Professoren und der Ernennung des Universitätspräsidenten/-rektors und des Kanzlers und in bezug auf die Hochschulsatzungen.

Da die Hochschule als Bildungsinstitution einer staatlichen Trägerschaft unterliegt, wirken darüber hinaus öffentliches Dienstrecht und öffentliches Haushaltswesen in entscheidender Weise auf die Handlungsfähigkeit der Hochschule ein. Geht man davon aus, daß es das Bestreben einer jeden Organisation ist, sich externer Kontrolle zu entziehen, bedeutet dies für die Hochschulen, daß sie eigene Zielvorstellungen entwickeln und diese bei den staatlichen Trägerinstanzen durchzusetzen versuchen. Der Sinn vieler universitätsinterner Aktivitäten kann unter dieser Perspektive verstanden werden. Die Besonderheiten dieses Abhän-

---

5 Vgl. Beckmeier, Neusel 1991.

gigkeitsverhältnisses zum Staat bestimmen die Möglichkeiten einer universitären Handlungsstrategie in bezug auf den Staat.

Ebenso nutzt der Staat den eigenen Kompetenzspielraum, wenn es um die Durchsetzung von gesellschaftlich als notwendig erachteten Innovationen, so beispielsweise Öffnung der Hochschule für Studienbewerber oder Einrichtung von zukunftsorientierten Studien- bzw. Forschungsschwerpunkten, geht.

Daß die Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland staatliche Einrichtungen sind und - sieht man von Drittmitteln ab - ausschließlich von diesem alimentiert werden, hat eine weitere mittelbare Auswirkung auf die Hochschule als Organisation. Damit wird vom Staat die Leistung der Hochschule - Ausbildung von Studenten und Forschung - finanziert, von deren Folgen er jedoch keinen unmittelbaren Nutzen hat. Damit ist dem Staat aber weitgehend die Möglichkeit entzogen, bei der Vergabe der Mittel auf unmittelbaren Gegenleistungen zu bestehen oder Effizienzkriterien festzusetzen.

4.3 Zur strukturellen Leitungsambivalenz an Hochschulen - theoretischer Ansatz der "Präsidentenstudie"

Die Spezifika der universitären Leitungsstrukturen lassen sich nur im Zusammenhang mit der besonderen Organisationsform Hochschule erfassen. Zu den Organisationscharakteristika (wie unter den Abschnitten 4.1 und 4.2 aufgeführt) gehören erstens die Zielambivalenz und das Aufgabengemisch von Lehre, Forschung und Dienstleistung, zweitens die infolge des Rechtes auf Freiheit in Forschung und Lehre ausgeprägte Individualität der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen, drittens die Zweistufigkeit der inneruniversitären Entscheidungsregelungen, viertens die Dezentralität des Entscheidungsprozesses in der Hochschule, fünftens das Regulierungspotential der zentralen Hochschulebene, sechstens die Exekutivfunktion der Hochschulleitung und siebtens die Kompetenzverteilung zwischen Hochschule und Staat. Diese Besonderheiten der Hochschulorganisation bestimmen die Leitungsmöglichkeiten der Hochschulspitze.

Die Hochschulgesetze in der Bundesrepublik konstruieren das Amt des Universitätspräsidenten bzw. -rektors als Exekutivorgan (vgl. Kap. 3). Die Universitätsgremien sind durch die Hochschulgesetze mit den wichtigsten Entscheidungsbefugnissen für die akademischen Selbstverwaltungsaufgaben ausgestattet. Die Hochschulleitung verfügt in den Hochschulgremien über keine eigenen Entscheidungskompetenzen. Sie leitet ihre Handlungsbefugnisse vielmehr aus der Exekutivfunktion gegenüber den zentralen akademischen Hochschulgremien ab. Der Aufgabenkatalog der Hochschulleitung umfaßt in der Bundesrepublik Deutschland die Vertretung der Hochschule nach außen und die Ausübung des Hausrechts, zudem ist der Präsident Dienstvorgesetzter des gesamten Universi-

tätspersonals mit Ausnahme der Hochschullehrer. Der Universitätsleiter hat überall Informationsrecht, und ihm sind die Beschlüsse der Hochschulgremien zuzuleiten. Er kann beratend an den Sitzungen der Hochschulorgane teilnehmen, soweit er nicht selbst den Vorsitz in diesen Gremien hat.

Im Bereich der Lehre und der Forschung sowie der Ressourcenverteilung ist der Handlungsspielraum der Hochschulleitung in zweifacher Weise eingeschränkt. Im Innenverhältnis beschränken die Kompetenzen der fachlichen Gliederung und der besondere Status der Professoren die Leitungsmöglichkeiten von Universitätspräsidenten; im Außenverhältnis stellt der Versuch staatlicher Instanzen, den wissenschaftlichen Prozeß bis ins Detail zu regeln, eine besondere Problematik dar.

Diese Einschränkungen haben zu Zweifeln Anlaß gegeben, ob die mit der Organisationsform verknüpften Erwartungen, die Hochschulen durch eine starke Leitung handlungsfähiger zu machen, überhaupt realistisch sind. Der Organisationstypus Hochschule stellt seine Spitze vor besondere Leitungsanforderungen.

Universitäre Leitungsstrukturen sind durch eine strukturelle Leitungsambivalenz gekennzeichnet, die in dieser Studie wie folgt definiert werden soll:

(1) Die Leitungsaufgaben der Hochschulspitze zeichnen sich durch Zielambivalenz aus. Die Aufgabe der Verpflichtung aller Mitglieder und Gruppen auf ein von der Hochschulleitung interpretiertes Zielsystem ist wesentlich schwerer als in anderen Organisationstypen (z. B. Industrieunternehmen), da in der Hochschule aufgrund des Prinzips der Freiheit von Forschung und Lehre die Einheitlichkeit der verfolgten Ziele weit geringer ist. Damit bleibt auch für die Hochschulleitung offen, an welchen Zielsetzungen sie ihre Entscheidungen orientieren soll.

(2) Die Leitungsmöglichkeiten der Hochschulspitze sind durch die Verteilung der Kompetenzen auf unterschiedliche Entscheidungsinstanzen begrenzt. In der Hochschule finden wir erstens eine dezentrale Entscheidungsstruktur. Die Fachbereiche haben sowohl gegenüber der zentralen Hochschulebene als auch untereinander eine relative Autonomie. Für die Aufgabenerfüllung in Forschung und Lehre bedeutet dies, daß Entscheidungen dort getroffen werden, wo die fachliche Kompetenz vermutet wird. Zweitens entstehen infolge der arbeitsteilig organisierten Gremienstruktur Mehrfachkompetenzen, die zu langwierigen und zum Teil auch widersprüchlichen Entscheidungsfindungsprozessen führen können.

(3) Die Leitungskompetenzen von Hochschulpräsidenten und -rektoren in den zentralen Gremien sind per Gesetz gering gehalten. Universitäre Entscheidungsprozesse finden in Anlehnung an demokratisch-parlamentarische Verfahren statt, die sowohl akademisch-professionellen Ansprüchen als auch Mitbestimmungsanforderungen der Hochschulgruppen genügen sollen. Die Hochschulleitung ist gesetzlich an die Beschlüsse der zentralen Gremien gebunden.

(4) Das gesetzlich verankerte Prinzip der Einheitsverwaltung in der Hochschule stellt den Präsidenten vor die Aufgabe, zwischen zwei Teilbereichen, der akademischen Selbstverwaltung und der Hochschulverwaltung, mit unterschiedlichen Zielsystemen und Arbeitslogiken zu vermitteln und deren Arbeitsergebnisse kompatibel zu machen.

5) Der Charakter der Universität als staatliche Einrichtung und wissenschaftliche Korporation zugleich prägt die Leitungsaufgaben der Hochschulspitze. Die staatliche Kontrolle und Steuerung universitärer Entscheidungen, wie z. B. restriktive Haushaltspolitik, Aufstellung von Hochschulentwicklungsplänen oder die Erweiterung staatlicher Rechtsaufsichtskompetenzen, führen zu einer verstärkten Einbeziehung der Hochschulleitung in bürokratische Verwaltungsprogramme. Andererseits gibt es in einigen Aufgabenbereichen Kompetenzüberschneidungen zwischen Hochschule und Staat, die der Hochschulleitung potentielle Handlungsspielräume eröffnen.

(6) Die Diffusität der Leitungsanforderungen an Hochschulpräsidenten und -rektoren läßt auch die Qualifikationsanforderungen an ein solches Amt offen. Welche Fähigkeiten und Vorkenntnisse von einem hauptamtlichen Leiter einer Universität erwartet werden, bleibt unbestimmt.

Unter den Bedingungen der strukturellen Leitungsambivalenz ist es prinzipiell schwierig, einen Katalog von Leitungsanforderungen aufzustellen, Leitungsstile zu definieren, ein Auswahlverfahren für geeignete Hochschulleiter zu bestimmen und Leitungserfolge festzustellen. Hinzu kommt die formale Schwäche der Hochschulleitung. Die gesetzlich schwache Konstruktion des Amtes des Präsidenten bzw. des Rektors schränkt die Steuerungsmöglichkeiten der Leitung innerhalb der Universität ein. Die universitäre strukturelle Leitungsambivalenz, die sich durch Zielambivalenz, Kompetenzaufteilung, pluralistische Entscheidungsfindungsprozesse, teilweise Eingliederung der Hochschulleitung in die staatliche Bürokratie, Diffusität der Leitungsanforderungen auszeichnet, erzeugt jedoch zugleich Leitungspotentiale, die von den Hochschulpräsidenten und -rektoren genutzt werden können und damit die informelle Stärke der Hochschulleitung ausmachen.

(a) Hierzu gehört die Bedeutung der Hochschulleitung als Schaltstelle zwischen Ministerium, Hochschulverwaltung und Wissenschafts- und Lehrbetrieb. Die nach innen und außen gerichtete Relaisfunktion macht sie zur Informationszentrale der Hochschule. Von der Zentrale aus werden die Informationsflüsse gesteuert. Die Zentralverwaltung nimmt einmal mit Hilfe administrativer Prozesse Informationen aus den dezentralen Einheiten auf, zum anderen erhält sie Daten aufgrund der teilweise gesetzlich verankerten Berichtspflicht der Fachbereiche gegenüber der Hochschulspitze. Die Weiterleitung von internen und externen Informationen an universitäre Stellen eröffnet der Hochschulleitung erhebliche Einflußmöglichkeiten.

(b) In einer Organisation, die durch Zielvielfalt und die ausgeprägte Individualität von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern geprägt ist, kann die Hochschulleitung eine zentrale Orientierungsrolle übernehmen. Als Meinungsführer in den zentralen Gremien, aber auch vor der gesamten Hochschulöffentlichkeit kann der Präsident bzw. der Rektor das Entscheidungsklima wesentlich bestimmen.
(c) Die Hochschule ist ein Konsensgebilde, das auf Verkehrsformen wissenschaftlich kommunizierender Individuen basiert. Damit entstehen informelle Handlungsnetze, die über eigene Regeln die Zusammenarbeit der Akteure steuern (Beckmeier/Neusel). Diese informellen Zwischenräume im Entscheidungsgefüge der Universität eröffnen Handlungsspielräume, über die die Hochschulspitze ihre Leitungsaufgaben verfolgen kann.

Leitungspotentiale eröffnen sich für Hochschulpräsidenten und -rektoren über die erfolgreiche Handhabung des universitären Entscheidungs- und Interaktionsgeflechts. Neben der formalen (Selbst)verwaltungsebene muß der Hochschulleiter die Ebene der kollegialen Spielregeln, der politischen Interessenlagen und der akademischen Rituale kennen und handhaben können. Hochschulpräsidenten müssen bei der Ausübung ihrer Leitungsaufgaben sowohl die mit Grundrechten der Forschungs- und Lehrfreiheit ausgestatteten Individuen und das Primat wissenschaftlicher Standards beachten, als auch die Modalitäten kollektiver Willensbildung und das Einwirken politisch-administrativer Planungsprozesse im Auge behalten. Ein solches Anforderungsgemisch erfordert eine Vielfalt von Leitungsfähigkeiten und ein breitgefächertes Rollenrepertoire. Ein Hochschulpräsident bzw. -rektor ist nicht nur Verwaltungsleiter, sondern gleichzeitig Moderator, Katalysator, Leiter eines Unternehmens, erster Repräsentant der Universität, um nur einige Anforderungen zu nennen.

Aufbauend auf diesen theoretischen Annahmen wurde ein Forschungskonzept für die Präsidentenstudie erstellt, das sich insbesondere mit den Maßstäben, die die Hochschulleitung als Grundlage ihres Handelns entwickelt und den Handlungsstrategien, die sie für die Zielverfolgung anwendet, befaßt. Im Vordergrund der Studie stehen die Handlungsmöglichkeiten von Hochschulleitungen in bezug auf die akademische Selbstverwaltung. Es soll hier vor allem der Orientierungsrahmen, die Leitungsstrategien und das Amtsverständnis von Präsidenten bzw. Rektoren erarbeitet und untersucht werden, wie unter den besonderen universitären Organisationsbedingungen der strukturellen Leitungsambivalenz von seiten der Hochschulspitze Leitungsaufgaben wahrgenommen und Leitungspotentiale entwickelt werden. Dabei sind vor allem folgende Fragestellungen für die Untersuchung von Bedeutung:

- Wie werden die Hochschulleiter rekrutiert, welche Voraussetzungen bringen die Präsidenten und Rektoren für das Amt mit?

- Welche strukturellen Bedingungen beeinflussen die Wahrnehmung der Leitungsaufgaben?
- Welche Bedeutung hat die Hochschulleitung beim Aufgreifen und beim Definieren von Hochschulaufgaben?
- An welchen Zielsetzungen orientiert die Hochschulleitung ihre Entscheidungen?
- Welche Handlungsstrategien werden von Hochschulleitungen verfolgt und welche Handlungsdomänen bedient, um ihre Ziele durchzusetzen?
- Welches Rollenrepertoire wird von einem hauptberuflichen Leiter einer Hochschule erwartet, und welches Amtsverständnis hat er selber?
- Anhand welcher Maßstäbe wird der Erfolg von Hochschulleitern festgestellt?

4.4 Anlage der Studie

Im Mittelpunkt des Untersuchungsansatzes steht die Analyse des Orientierungsrahmens, der Leitungsstrategien und des Selbstverständnisses von Hochschulpräsidenten und -rektoren. Als empirischer Zugang wurde die Form einer explorativen Studie gewählt mit dem Ziel festzustellen, wie unter den Bedingungen der strukturellen Leitungsambivalenz die Aufgaben der Hochschulspitze wahrgenommen werden.

Als Befragungsform für die Studie wurde die Form des Interviews, der Befragung mit Hilfe eines nicht standardisierten Leitfadens, gewählt.[6] Diese Untersuchungsmethode ermöglichte es zum einen, die Reihenfolge der Fragen situativ zu verändern, zum anderen dem Interviewpartner einen relativ großen Raum für die Darstellung der Probleme aus eigener Sicht einzuräumen. Damit wurde dem Gesprächspartner die Gelegenheit gegeben, umfangreiche und auch unerwartete Informationen zur Verfügung zu stellen.

Die Interviews konzentrierten sich auf vier Themenkomplexe:
- die Vorgeschichte der Wahl zum Präsidenten/Rektor,
- die Aufgaben und Tätigkeiten der Präsidenten/Rektoren in den zentralen Selbstverwaltungsgremien,
- die eigene Schwerpunktsetzung in der Arbeit als Präsident/Rektor,
- der Stellenwert hochschulpolitischer Rahmenbedingungen für die Ausübung des Amtes.

---

6 Es wurden ausschließlich Hochschulleiter befragt. Daß es sich dabei in allen Fällen um männliche Gesprächspartner handelte, ist nicht überraschend. J. Fischer nennt 1990 als Verhältnis von Frauen zu Männern im Präsidentenamt 1:70 (Fischer 1990, S. 60) Nach diesen Daten gibt es zwei Präsidentinnen an Kunsthochschulen und seit kurzem drei Rektorinnen an Universitäten.

Einen zentralen Stellenwert nahmen die Fragen nach dem selbstgesetzten Tätigkeitsschwerpunkt des Hochschulleiters ein. Hier sollte der Verlauf eines exemplarischen Vorhabens, an dem der Präsident/Rektor beteiligt war, aus der Sicht des Hochschulleiters selbst geschildert werden. Diese Art der Fragestellung hat den Vorteil der Konkretisierung der Amtshandlungen von Hochschulpräsidenten und -rektoren gegenüber allgemeinen Fragen zur Amtsausübung.

Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde ein relativ breites Spektrum angestrebt. Insgesamt wurden zehn Hochschulleiter befragt, die Hochschulen vorstanden, die sich nach Gründungsdatum und Verfassung unterschieden. Dazu gehörten vier neugegründete Hochschulen (Gründungsdatum nach 1960) und sechs alte Universitäten. Die Hochschulen unterschieden sich auch in ihrer Größe, fünf kleine (Studentenzahl unter 15 000), drei mittlere und zwei große (Studentenzahl über 30 000) waren in die Untersuchung einbezogen. Unter den Befragten waren sechs Präsidenten und vier Rektoren.[7] Wie die jeweilige Hochschulgesetzgebung vorschreibt, kamen die vier Rektoren aus der eigenen Universität und hatten vor ihrer Amtszeit dort eine Professur inne. Von den sechs Präsidenten lehrten drei vorher an ihrer eigenen Universität, während die anderen drei von außen kamen. Zwei dieser Präsidenten waren keine Professoren, sie waren zuvor in der Bildungspolitik bzw. Bildungsverwaltung tätig gewesen. Die Interviewpartner kamen aus unterschiedlichen Disziplinen (vgl. Kap. 5.1); ihre Erstwahl lag zwischen 1975 und 1977 (3) bzw. zwischen 1985 und 1987 (6); einer war 1989 neu gewählt worden.

Die Interviews dauerten durchschnittlich zwei Stunden. Sie wurden auf Band aufgenommen und wortgetreu transkribiert.

Für die qualitative Auswertung wurden Kategorien entwickelt, die aus unseren theoretischen Vorannahmen abgeleitet wurden. Die Auswertungskategorien bezogen sich auf folgende Themenkomplexe:

- Wahl und Herkunft der Präsidenten/Rektoren
- Strukturbedingungen für Leitungsaufgaben an Hochschulen;
- Handlungsorientierungen von Präsidenten/Rektoren;
- Leitungsstrategien von Präsidenten/Rektoren;
- Selbstverständnis von Präsidenten/Rektoren.

In einem ersten Schritt wurden anhand dieser Kriterien einzelne Präsidenten/Rektorenportraits erstellt. In einem zweiten Auswertungsschritt wurden die

---

7 50,7 % der Hochschulen in der (alten) Bundesrepublik haben eine Rektoratsverfassung, 49,3 % eine Präsidialverfassung. 43 % der Hochschulleiter sind Sozial- und Geisteswissenschaftler, 41 % sind Natur- und Technikwissenschaftler, einschließlich Medizinern, 16 % sind Juristen. Von ihnen waren 1990 48 % neu gewählt (in ihrer ersten Wahlperiode), 28 % waren seit bis zu zwei Jahren Hochschulleiter, 24 % waren "alte" Präsidenten bzw. Rektoren (länger als 10 Jahre); nach Fischer 1990, S.48ff.

Aussagen der Präsidenten/Rektoren zu den einzelnen Kategorien zusammengetragen. Die Ergebnisse der Auswertung werden in den folgenden Kapiteln dargestellt.

5

Ergebnisse der "Präsidentenstudie"

5.1 Zur Rekrutierung der Hochschulleiter

Ein Überblick über die Herkunft der Hochschulleiter an westdeutschen (wissenschaftlichen) Hochschulen ergibt, daß sie erstens aus unterschiedlichen Fachdisziplinen kommen. Selbst wenn sich feststellen läßt, daß Juristen und auch Sozialwissenschaftler relativ häufig vertreten sind und dies mit der Nähe der Fächer zum öffentlichen Dienst, bzw. mit der Bürokratisierung und Verrechtlichung des Hochschulwesens erklärt wird (Fischer 1990, S. 56), wird nicht weniger häufig die Hochschulleitung mit Vertretern anderer Fächer besetzt. Man kann also schließen, daß die Zugehörigkeit zu einer Fachdisziplin für die Rekrutierung von Präsidenten und Rektoren wenig relevant ist.

Zweitens läßt sich festhalten, daß andere Berufsgruppen als die der Professoren sich an der Spitze einer Universität kaum durchgesetzt haben. In den wissenschaftlichen Hochschulen der alten Bundesländer sind nur wenige der Hochschulleiter Nicht-Professoren.

Die Auswahl der befragten Hochschulleiter in der vorliegenden Pilotstudie entspricht diesem Bundesdurchschnitt (vgl. Kap. 4.4). Von den zehn Hochschulleitern kamen vier aus geisteswissenschaftlichen Fächern, vier aus den Technik- und Naturwissenschaften, einschließlich Medizin, zwei waren Juristen. Zwei Präsidenten kamen aus der Wissenschaftsverwaltung und der Politik, waren also nicht unmittelbar vor ihrer Wahl Hochschullehrer gewesen; sie bilden insgesamt an den Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland jedoch eher die Ausnahme.

Drei Forschungs-Fragestellungen waren für das Thema der "Rekrutierung des Hochschulleiters" von Bedeutung. Erstens ging es um die Motive, sich zur Wahl zu stellen bzw. um die Vorstellungen der Präsidenten und Rektoren zu Beginn ihrer Amtszeit. Zweitens ging es um die Vorbereitung auf das Amt. Die dritte Frage schließlich bezog sich auf das Wahlverfahren selbst.

Heimliche Präsidentenkarrieren

In der Hochschulforschung wird die These vertreten (vgl. Kap. 4), daß eine Vorbereitung auf die Übernahme des Präsidentenamtes nicht stattfinde, bzw. der Präsident oder Rektor auf ein *Learning by doing* angewiesen sei. Auch in der hochschulpolitischen Diskussion wird darauf hingewiesen, daß die Leitungsanforderungen an die Hochschulspitze nicht genau definiert seien und eine Professionalität (bei der Ausübung) des Amtes vermißt wird.

Die Ergebnisse der vorliegenden Pilotstudie zeigen ein anderes Bild. Von den Befragten gaben nur zwei (ein Präsident und ein Rektor) an, daß sie vor ihrem Amtsantritt keine "hochschulpolitische Karriere" vorzuweisen hatten, wobei einer von ihnen vor seiner Wahl Direktor eines großen naturwissenschaftlichen Institutes an der eigenen Hochschule war und sich damit in der Leitung eines Wissenschaftsbetriebes auskannte.

Alle anderen hatten eine zum Teil langjährige Erfahrung in der Hochschul(selbst)verwaltung. Dabei wurden von den Professoren die Universitätsämter (Vizepräsident, Prorektor) an erster Stelle genannt, an zweiter Stelle folgten universitätsexterne, hochschul- bzw. wissenschaftspolitische Erfahrungen, z. B. Mitgliedschaft in Landesstrukturkommissionen, in hochschulübergreifenden Studienreformgruppen, in Beratungsgremien auf Landes- und Bundesebene. Drei der befragten Präsidenten kamen von außerhalb ihrer jetzigen Universität, einer von ihnen war Professor an einer anderen Hochschule. Alle drei waren vor ihrer Amtszeit professionell in der Hochschulplanung, verwaltung, -politik bzw. -forschung beschäftigt.

Die Befragten hielten Verwaltungskenntnisse aus der Universität bzw. hochschulpolitische Erfahrungen für die Ausübung ihres Amtes für dringend notwendig. Ein Präsident, der selbst mit langjähriger hochschulpolitischer Erfahrung sein Amt angetreten hatte, beschrieb dies als besonders erforderlich:

> "Er [der Präsident] sollte natürlich eine gewisse Erfahrung mitbringen. Wenn man da improvisieren muß, das ist ein sehr hartes Geschäft." (10)

Ein anderer Präsident, der von sich sagte, er sei "damals ein Nobody in der Universitätspolitik" (2) gewesen, bestätigte diese Meinung und stellte den Beginn seiner Amtszeit als besonders schwierig dar:

> "Ich hatte nach meiner Wahl mehrere Härtetests zu durchlaufen. Der erste war die Durchsetzung des Erbes meines Vorgängers, an dem schon er gescheitert war. Der zweite die Studentendemonstrationen." (2)

Demnach gehen in den meisten Fällen Hochschulleiter nicht unvorbereitet in das Amt, sondern bringen die für dieses Amt notwendigen Kenntnisse schon mit. Dies gilt sowohl für Präsidenten als auch für Rektoren. Man könnte also von einer *heimlichen Präsidentenkarriere* sprechen.

Motive der Hochschulpräsidenten und -rektoren: "Um zu beweisen, daß ..."

Fragt man nach den Motiven und Vorstellungen, mit denen die Präsidenten bzw. Rektoren sich für ein solches Amt zur Verfügung gestellt haben, werden hochschul-, wissenschaftspolitische und akademische Intentionen genannt.

Insbesondere langjährige Präsidenten - seit den siebziger Jahren im Amt - äußerten sich vorwiegend bildungs- und hochschulpolitisch ambitioniert: sie wollten die Geschicke der eigenen Hochschule in die Hand nehmen.

"Mir ist es mindestens genauso wichtig, eine Universität vom Zuschnitt dieser Universität hier über die Fährnisse der Zeit zu bringen, ein paar Jahre lang, als nun den hundertachtundzwanzigsten Artikel über ein methodenwichtiges Thema (...) zu schreiben." (10)

Es zeigte sich, daß die Motivation, einen Wissenschaftsbetrieb zu leiten, ebenfalls von programmatischen Vorstellungen getragen war. Ein Präsident z. B. beklagte, daß bei allen wissenschafts- und finanzpolitischen Entscheidungen sich immer das Abstimmungsverhalten rechts/links durchsetzte. Es ging ihm darum, in den zentralen Gremien eine Diskussionspraxis zu etablieren, in der politische Auffassungen in den Hintergrund treten.

"Es kamen vernünftige Vorschläge aus der linken Ecke, es gab vernünftige aus der rechten, und die jeweils andere Seite hat total geblockt (...) [ich wollte also] Mißtrauen abbauen, wollen mal sagen, die Arbeit der Universität zu gewissen Teilen entpolitisieren (...) Konsens innerhalb der Universität herzustellen, das Schema rechts/links abbauen (...) Es war eine große Hoffnung, daß es gelingen müßte, mit Vernunft, Fairneß und Offenheit weiterzukommen." (9)

Eine Reihe von Präsidenten und Rektoren äußerten ein wissenschaftspolitisches Interesse, die Lehre und die Forschung in ihrer Universität zu gestalten.

Ein Präsident ist z. B. mit dem Anliegen an das Amt herangegangen, interdisziplinäre Studien- und Arbeitsmöglichkeiten zu schaffen und die "Basiseinheiten" zu stärken.

"Ich wollte etwas bewegen (...) Was ich wollte, war, daß es unstreitig wird, daß diese Hochschule die Chance bietet, interdisziplinär zu arbeiten, und daß ich denen, die interdisziplinär arbeiten wollen, den Rücken stärke." (3)

Einem anderen ging es vielmehr um folgendes:

"Aufspüren, was in der wissenschaftlichen Entwicklung in den nächsten Jahren wichtig wird, Schwerpunkte setzen, nach der Erarbeitung von Konzepten, Menschen suchen (...), die diese Konzepte in die Wirklichkeit umsetzen (...). Ihnen Vertrauensvorschuß geben, ihnen die Freiheit lassen, wenn sie sich mit dem Konzept identifiziert haben, dies nach besten Kräften zu realisieren." (1)

Einige Hochschulleiter formulierten universitätsimmanente Interessen. Ein Philologe stellte sich für das Rektorenamt zur Verfügung, um ein Signal zu setzen, daß die philosophische Fakultät für die Universität weiterhin eine Rolle spielte. Hier ging es um eine Auseinandersetzung mit der Landesregierung, die von der Hochschule eine aufgabenkritische Überprüfung jeder Stelle der Hoch-

schule forderte, wobei vorwiegend Stellen aus den geisteswissenschaftlichen Fächern abgezogen und in den naturwissenschaftlichen Bereich verlagert wurden.

Dieser Rektor, ein Geisteswissenschaftler mit hoher Reputation, sollte "als Gegengewicht gegen die Pläne des Ministeriums, die Geisteswissenschaften in der Universität stark zu reduzieren" (6) fungieren.

Ein anderer Präsident, der vor allem wegen seiner Reputation als Wissenschaftler gewählt wurde, hat die Kandidatur angenommen, um "zu beweisen, daß politische Wissenschaftsverwaltung und gute Wissenschaft nicht nur zu vereinbaren sind, sondern sinnvollerweise in einer Hochschulverwaltung vereinbart werden sollten." (7)

"Allzu häufig dem Zufall überlassen": Wahlverfahren

Die meisten der befragten Präsidenten und Rektoren hatten sich mit einem Programm zur Wahl gestellt. Den Aussagen der Befragten nach sind die Wahlen jedoch von unvorhersehbarem Verhalten geprägt und die Prüfung der Programme oft dem Zufall überlassen gewesen. Nur zwei der Befragten - beide nach eigener Aussage ohne Vorerfahrungen ins Amt gewählt: ein Präsident, der sich als "Nobody" in der damaligen Hochschulpolitik bezeichnete und ein Rektor, der keine "universitätspolitische Karriere" vorzuweisen hatte - beschrieben ein undramatisches, eher zufälliges Wahlverfahren. Sie seien gefragt worden als: "das kleinere Übel" (2), oder sie seien: "sicher nicht der erste der gefragt wurde, aber (wären) der erste (gewesen), der zusagte." (4)

Die anderen Präsidenten und Rektoren, beschrieben die Wahl als unzuverlässig und turbulent, das Wahlergebnis als mühsam und knapp. Ein Präsident berichtete beispielsweise von einem sorgfältig vorbereiteten Verfahren, das dennoch nur knapp das positive Ergebnis brachte:

> "Es gab dann einen sehr langen Diskussionsprozeß, ich würde sagen, auch sehr viel professioneller (...). Das Wahlergebnis hat knapper ausgeschaut als es war (...). Uninteressant, kann man vergessen. Dann war ich gewählt." (7)

Ein anderer, inzwischen seit 15 Jahren Präsident seiner Hochschule und mehrmals mühelos wiedergewählt, konnte bei seiner Erstwahl nach zwei Wahlgängen nur knapp die notwendige Mehrheit erringen. Den derzeitigen Wahlmodus hält er nicht für geeignet, um den richtigen Kandidaten zu finden:

> "Das ist allzu häufig dem Zufall überlassen ... zufällige Seilschaften..." (10)

Er schlug dennoch kein anderes Verfahren vor als das demokratische, das den Zugang für alle offen hält. Er hielt jedoch einen verbindlichen Kriterienkatalog für wichtig.

Auch die Nicht-Wiederwahl der Präsidenten schien durch nichtige Gründe verursacht worden zu sein. Ein Präsident wurde, nachdem sein Vorgänger - ein

auch außerhalb seiner Universität anerkannter Präsident - nicht wiedergewählt wurde, mit einer bequemen Mehrheit gewählt.

> "Mein Vorgänger hatte eine große Hausmacht, er wurde zur Überraschung und zum Entsetzen vieler von seiner eigenen Fraktion gekippt, er wurde nicht wieder gewählt (...). Der Grund, warum der amtierende Präsident nicht gewählt wurde, war ein Geringes, eine Entscheidung wegen einem Bauvorhaben, das seinen Anhängern nicht gefiel." (2)

Unter den Kritikern des Wahlverfahrens schlug nur ein Präsident ein anderes Verfahren vor. Er kritisierte das bestehende, weil damit die Professionalität des Universitätsleiters nicht gegeben wäre, Präsidentenwahlen seien Personalentscheidungen ohne eine dahinter stehende Sachentscheidung. Er selbst kam aus der Bildungsverwaltung, war langjähriger Präsident, der mehrmals wiedergewählt wurde:

> "Meiner Erfahrung nach ist die Art und Weise, wie Universitäten, Universitätsgremien, Universitätseinrichtungen ihre Primi inter pares finden, dilettantisch. Eine Mehrheitsentscheidung auf eine zu kurze Zeit ist falsch verstandene Demokratie. Und zwar deswegen, weil mit dieser Entscheidung, wer der Primus inter pares sein soll, also etwa z. B. der Dekan oder auch der Präsident oder Rektor, nicht gekoppelt ist eine wirklich detaillierte Aufgabenbestimmung im Sinne einer Zielrealisierung." (1)

Er schlug ein Verfahren vor, in dem zunächst eine Entwicklungsplanung für die nächsten Jahre erstellt und in der Hochschule diskutiert wird, "eine Sachdebatte, was will diese Institution in der kommenden Amtszeit verwirklichen", mit der Intention, auf der Grundlage dieser "wirklich demokratischen Entscheidungen über die Sache" dann, um dieses Programm zu realisieren, die geeignete Person für das Amt des Präsidenten zu suchen.

5.2 Spielräume und Barrieren durch die Hochschulstrukturen

Die gesetzlich vorgegebenen Organisationsstrukturen in den Hochschulen (vgl. Kap. 3) stellen die Hochschulleiter vor besondere Leitungsanforderungen.

Von den befragten Präsidenten und Rektoren wurden die Spielräume und Barrieren durch die Hochschulstruktur in unterschiedlicher Weise thematisiert. Erstens ging es um die Struktur der Leitung selbst. Es gab unterschiedliche Meinungen darüber, ob das Leitungsgremium oder ein allein verantwortlicher Präsident zur Wahrnahme von Leitungsfunktionen an Hochschulen besser geeignet ist.

Zweitens wurde das Verhältnis zwischen dem leitenden Verwaltungsbeamten (dem Kanzler) und dem Präsidenten bzw. Rektor in jedem Fall als Spannungsverhältnis bezeichnet. Drittens wurde, bezüglich der Struktur der Universitätsspitze für wichtig erachtet, welcher Apparat zur Unterstützung der Universitätsleitung zur Verfügung steht, damit die Universitätsspitze ihren Führungsauf-

gaben gerecht werden kann. Viertens wurde thematisiert, welche Möglichkeiten bzw. Grenzen durch die zentrale Gremienstruktur für universitäre Leitungsaufgaben gegeben sind, und fünftens in welcher Form die Existenz von starken Fakultäten die Leitungskonzepte der Präsidenten bzw. Rektoren beeinflußt.

"Selbstverwaltung ist auch Selbstgestaltung": Zu den Leitungskonzepten der Hochschulpräsidenten

Die strukturellen Vorgaben durch die Hochschulgesetze haben nachhaltigen Einfluß auf die Leitungskonzepte, die von den Hochschulleitern angestrebt bzw. realisiert werden. Ob das Landesgesetz eine Präsidial- bzw. Rektoratsverfassung in monokratischer oder kollegialer Fassung vorschreibt und damit ein Leitungsorgan mit längeren oder kürzeren Amtszeiten, mit hierarchischer oder egalitärer Binnenstruktur schafft, den Mitgliedern unterschiedliche Rechte und Kompetenzbereiche zuweist, sowie den Personenkreis einschränkt, aus dem sich die Hochschulleiter rekrutieren, bestimmt das Spektrum der möglichen Leitungskonzepte dieser Hochschulleiter.

In den untersuchten Hochschulen mit Präsidialverfassung überwog das Konzept eines monokratischen Leiters. Schon die wesentlich längere Amtszeit gegenüber den Vizepräsidenten und die Prinzipien seiner Rekrutierung trugen zur Stärkung der Rolle des Präsidenten bei. Die Gesetze verliehen dem Präsidenten alleinige Kompetenz in den meisten Leitungsangelegenheiten.

Die Vizepräsidenten waren aufgrund ihrer nebenamtlichen Tätigkeit und der Kanzler aufgrund seiner dienstrechtlichen Unterordnung als gleichberechtigte Partner für die Hochschulpräsidenten per Gesetz nicht vorgesehen.

Bei allen Präsidenten in den untersuchten Hochschulen überwogen Leitungskonzepte, die den Präsidenten als alleinverantwortlichen Leiter vorsahen.

Je länger die Präsidenten im Amt waren, desto selbstbewußter stellten sie im Interview ihre unangefochtene individuelle Position an der Spitze der Hochschule, innerhalb der Verwaltung, in den Selbstverwaltungsgremien und in der Außenvertretung der Hochschule dar.

Einige Präsidenten strebten besonders zu Beginn ihrer Amtszeit kollektive Leitungskonzepte an. Ein Präsident hatte, obwohl das im Landesgesetz nicht vorgesehen war, ein Präsidium geschaffen, das aus dem Präsidenten, dem Vizepräsidenten und dem Kanzler bestand. Die Aufgabe des Präsidiums war zunächst die Vorbereitung der Gremiensitzungen.

> "Aber natürlich müssen grundsätzliche Dinge hier diskutiert und vorbereitet werden." (2)

Das wöchentlich tagende Präsidium diente dem Präsidenten als Frühwarnsystem und Probebühne für universitäre Entscheidungen. Außerdem sollte der Kanzler in den Entscheidungsprozeß einbezogen werden.

"Das Präsidium hat bei diesem Verhältnis Kanzler/Präsident noch eine besondere Rolle. Ich möchte damit auch sichergehen, daß ein Kanzler sich nicht übergangen fühlen muß." (2)

Ein Gegenkonzept beschrieb ein anderer Präsident aus langjähriger Erfahrung. Er betonte, daß er "bewußt" kein Präsidium im Sinne eines sich ständig beratenden Gremiums geschaffen habe. Er argumentierte mit einer offenen Haltung gegenüber den Hochschulgremien und lehnte eine Präjudizierung der Gremienbeschlüsse durch die Hochschulleitung ab:

"Ich mach's bewußt nicht, und zwar deswegen nicht, weil jeder (...) seine eigene Verantwortung in Gremien einbringen soll. Und nicht im Wege eines präformierten, präfixierten Präsidialbeschlusses die Gremien mehr oder weniger übermannt werden." (1)

Alle anderen Präsidenten stellten mehr oder weniger offensiv Leitungskonzepte vor, die allein auf ihre Person zugeschnitten waren. Danach war der Präsident Informationszentrale, Kommandobrücke, Verkehrsknotenpunkt und Initiator zugleich. Er schaffte sich ein professionelles Team zur Informationssammlung, zur Beratung der anstehenden Probleme, zur Vorbereitung der Sitzungen, zur Herstellung der Präsidentenvorlagen. Dem Team gehörten unter der Leitung des Präsidenten, der (die) Vizepräsident(en), der Kanzler, Leiter des Präsidialamts (Persönlicher Referent, Leiter der Stabstelle), Pressereferent (Leiter der Öffentlichkeitsarbeit), ggf. Dezernenten, Justitiar der Hochschule u.a. an.

Somit verschaffte sich der Präsident in der Verwaltung und in der Selbstverwaltung den notwendigen Überblick und behielt die Zügel in der Hand.

Andere Präsidenten stellten ein weiteres übliches Konzept vor, das innerhalb der Verwaltung eher vom Delegationsprinzip ausging, nachdem sie die wichtigsten Posten (Kanzler, Justitiar, Dezernenten, Chef des Präsidentenbüros) mit Personen ihres Vertrauens besetzt hatten. Somit hatten sie innerhalb der Verwaltung Rückendeckung für ihre Politik. Dadurch verschafften sie sich Spielräume, um ihre Aktivitäten verstärkt in akademischen Angelegenheiten einzusetzen. Innerhalb des Wissenschaftsbetriebs pflegten sie intensive Kontakte - auch informeller Art - zu den Kollegen. Sie legten sich Beraterkreise zu, in denen Persönlichkeiten aus der Hochschule als Experten für einzelne Fragen der Hochschulentwicklung den Präsidenten berieten. Sie nutzten das reibungslose Funktionieren in der Hochschulverwaltung dazu, hochschulexterne Aktivitäten zu intensivieren, auf Landes- bzw. Bundesebene ein größeres Spektrum von hochschulpolitischen Aufgaben zu übernehmen, ihre Hochschule im nationalen und internationalen Rahmen intensiver und offensiver zu vertreten.

Kollektive Leitungskonzepte sind in der Regel für die Rektoratsverfassung bereits in den Ländergesetzen präformuliert. Nach den meisten Gesetzen ist das Rektorat eine Leitungsinstanz mit mehreren Personen, dem der Rektor vorsitzt.

In allen drei untersuchten Hochschulen mit Rektoratsverfassung wurde dieses Konzept von einem Kollegialorgan mit dem Rektor als Primus inter pares angewendet.

In einer dieser Hochschulen wurde das kollektive Konzept vom Rektor (8) besonders prononciert als Erfolgsmodell dargestellt und die besondere Stärke des Rektorats als Kollegialorgan hervorgehoben. In diesem Fall wurde das gesamte Gremium als Team zur Wahl gestellt und als Team gewählt.

Der Kandidat für das Amt des Rektors stellte nicht nur sein inhaltliches Programm für die Leitung der Hochschule vor, sondern er schlug auch die Kandidaten für die Ämter der Prorektoren vor und stellte sich mit einem Leitungsteam zur Wahl.

So wurde vom Wahlgremium (Konvent) nicht nur der Rektor als Einzelperson zur Leitung der Hochschule gewählt, sondern gleichzeitig - selbstverständlich in getrennten Wahlgängen - auch die Prorektoren. Die Amtszeit des gesamten Teams betrug vier Jahre, begann und endete gleichzeitig, so daß die nächsten Kandidaten für das Amt des Rektors wieder in die Lage versetzt wurden, jeweils das eigene Team neu zu konzipieren. Die Kontinuität im Rektorat bildete allein der Lebenszeitbeamte Kanzler. Die Zusammenarbeit des Rektorats mit den Selbstverwaltungsgremien wurde in Teamarbeit geregelt, d. h. innerhalb des Rektorats wurden Sachfragen diskutiert und Leitlinien festgelegt, die in den Gremien verfolgt werden sollten:

> "Das eigentliche Leitungsorgan an der Hochschule ist ja das Rektorat (...) so daß auch in den Gremien klar gemacht wird, was mit dem Rektorat geht und was nicht (...). Das Rektorat gibt schon die Auflagen, wie z. B., `wir möchten aber, daß ihr die Forschungsförderung stärker bedenkt als die Grundausstattung der Fachbereiche.' (...) Im Vorfeld sagen wir schon, wenn wir abzuweichen gedenken von der Kommissionsmeinung. Dann geben wir das dem Senat auch bekannt, hören, ob es auch Gegenargumente gibt (...). Aber entscheidend ist das Rektorat." (8)

Die Vorstellungen des Rektorats wurden durch den Prorektor in die jeweiligen Kommissionen eingebracht.

> "Ich gehe nicht in die Kommissionen rein. Das würde ich einen Teufel tun. Sie müssen immer diesen Teamgedanken dahinter sehen. Ich gehe immer davon aus, daß das mein Mann (Prorektor) ist, da brauche ich eigentlich nicht gegen jemanden aufzutreten." (8)

Dennoch hatte der Rektor als Vorsitzender des Rektorats die Rolle eines Primus inter pares. Trotz des Teamgedankens verstand sich der Rektor als Vorsitzender des Rektorats und letztendlich auch als alleiniger Leiter der Hochschule.

> "Natürlich kommt das, was in das Gremium hineingeht, über den Vorsitz hinein (...). Aber es ist noch nicht passiert, daß da etwas hineingegangen ist, das von meiner Meinung abgewichen ist." (8)

Auch in den beiden anderen Hochschulen mit Rektoratsverfassung wurden von den Rektoren die Vorteile der kollegialen Leitungskonzepte hervorgehoben.

Zunächst stärke das "Kollegium Rektorat" die Position des Rektors gegenüber der "Kanzlerverwaltung". Der Kanzler, "der die Mitarbeiter der Verwaltung hinter sich hat" (6), werde in das Konzept im Leitungsgremium eingebunden; so unterbleibe die Konfrontation zwischen dem Rektor und dem Kanzler. Andererseits könne der Kanzler seine einsamen Vorstöße außerhalb des Gremiums seltener unternehmen. In einer der Hochschulen wurde sogar ein Professor aus der juristischen Fakultät zum Prorektor gewählt, mit dem Argument "ein Gegengewicht zum Kanzler" (6) zu sein und dessen Vorstöße zu unterbinden.

Als weiteres Argument wurde häufig die Möglichkeit der Widerspiegelung des breiten Fächer- und Personenspektrums der Universität in dem Leitungskollegium genannt. Nicht nur Vertreter verschiedener Fachbereiche mit ihren unterschiedlichen Problemen gegenüber der Hochschulverwaltung (z. B. Geisteswissenschaften contra Naturwissenschaften) oder Fakultäten mit besonderem Status in der Universität (z. B. die medizinische Fakultät oder eine eingegliederte ehemalige PH), sondern auch verschiedene Personengruppen (C3-Professoren, wissenschaftliche Bedienstete sind in diesem Fall per Gesetz von diesem Amt ausgeschlossen) können in einem Leitungsteam mitarbeiten.

Die ungeklärte Struktur der Einheitsverwaltung

Die Zusammenarbeit mit dem Kanzler wurde von den meisten Präsidenten und Rektoren als das wichtigste Strukturproblem der Hochschulleitung beschrieben. Alle Hochschulleiter kamen bei der Schilderung ihrer Arbeit sehr bald auf die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit dem Kanzler zu sprechen, auch wenn die Darstellung des Problems durch die Hochschulleiter sehr unterschiedlich ausfiel. Dabei zeigte sich, daß weder die strukturellen Unterschiede zwischen der Präsidial- und Rektoratsverfassung noch die realen Unterschiede zwischen einer kollegialen und einer monokratischen Leitung eine primäre Rolle spielten.

Drei Hochschulleiter (ein Präsident und zwei Rektoren) bezeichneten die Schwierigkeiten als eine durch die Hochschulstruktur latent vorhandene Situation.

Ein Präsident beschrieb den strukturellen Konflikt, im Anschluß an die ausdrückliche Betonung der guten Zusammenarbeit mit dem Kanzler, folgendermaßen:

> "In dem Augenblick, wo der Kanzler in einen Rollenkonflikt kommt, muß er falsch handeln. Der Kanzler braucht einen enormen Abstand zu allen Teilen der Verwaltung, weil er sonst nicht den Handlungsspielraum hat, pragmatisch zu entscheiden. Er braucht eigentlich einen großen Abstand zur Wissenschaft, um nicht sozusagen zu buckeln. Und andererseits, wenn er mit dem Präsidenten nicht kann, dann wird jede Haushaltsentscheidung ein Senatsfall." (7)

Für einen anderen Rektor spielte das Verhältnis zwischen dem Kanzler und dem Rektor in der kollegialen Rektoratsverfassung eine zentrale Rolle, da der Kanzler per Landesgesetz stimmberechtigtes Mitglied des Rektorats ist und per Grundordnung der Hochschule erhebliches Gewicht hat:

> "Diese Verfassung, die wir hier haben, ist letztlich auf das Konkordanz-Prinzip angelegt, d. h., sie klappt nur dann, wenn insbesondere Rektor und Kanzler total, auch persönlich, harmonieren. Ansonsten wird es manchmal schwierig, wenn er sich dann ganz formal auf den Standpunkt stellt, als Verwaltung einen Vorschlag zu machen, ... dann kommt es natürlich allein durch die Tatsache, daß häufiger nein gesagt wird, schon zu Unstimmigkeiten." (8)

Die anderen sieben Hochschulleiter beschrieben die schwierige, problemreiche und mühevolle Praxis im Verhältnis zu ihrem Kanzler ohne jede Einschränkung und führten diese Situation auf die "ungeklärte Struktur der Einheitsverwaltung" (2) zurück.

Viele Hochschulleiter wurden bei ihrer Wahl vorgewarnt, daß die Zusammenarbeit mit dem Kanzler bereits ihrem Vorgänger große Schwierigkeiten bereitete hätte:

> "Das Problem ist die Kanzlerverwaltung. Bisher waren die Rektoren dem Kanzler ausgeliefert, da ja ein Rektor nie manche Gruppen hinter sich hat, wie der Kanzler." (6)

> "Er hat schon am Ast meines Vorgängers gesägt..." (2)

Die Hochschulleiter beschrieben ihre Maßnahmen zur Bewältigung dieser schwierigen Lage folgendermaßen: Entweder entmachteten sie gleich nach ihrem Amtsantritt den Kanzler, indem sie alle Kanzleraufgaben selbst übernahmen und zu ihrer Unterstützung eine Stabstelle "mit Personen ihres Vertrauens" aufbauten und so "durch den Kanzler hindurch regierten." (9)

Oder aber es gelang ihnen, einen neuen Kanzler zu bestellen und wichtige Positionen in der Verwaltung weitgehend neu zu besetzen. So entstand nach und nach eine Verwaltung, die ganz auf ihre Person zugeschnitten war.

Stellvertretend für viele war das Vorgehen des folgenden Präsidenten. Er übernahm wegen unaufhörlicher Konflikte mit dem Kanzler die gesamte Verwaltungsarbeit selbst. Beispielsweise kümmerte er sich persönlich um den Haushalt, führte allein Haushaltsverhandlungen mit dem Ministerium und besprach regelmäßig die Personalangelegenheiten mit dem Personalrat. Weil das Vertrauensverhältnis zwischen dem Kanzler und dem Präsidenten nicht funktionierte, mußte er "viele Fäden selbst in der Hand" (9) behalten:

> "Ich lasse mich doch nicht am langen Arm aushungern (...). Präsident regiert durch den Kanzler durch, was dem Kanzler schwerfällt." (9)

Als Gegenstrategie hatten viele Präsidenten und Rektoren eine Stabstelle aufgebaut, die eine gute Zusammenarbeit mit dem Präsidenten gewährleistet.

"(Mit dem) Leiter des Präsidialamtes (...), das ist eine ideale Zusammenarbeit. Der ist Volkswirt, der weiß, was in der Uni läuft und betreibt keine eigene Politik, aber durchaus kritisch nach innen ist, und der einfach den ganzen Laden hier zusammenhält." (7)

Auch ein weiterer Präsident (1) betonte die gute Zusammenarbeit mit seinem Präsidialbüro:

"Der ist allerdings 'ne Perle, der Bürovorsteher".

Die meisten Präsidenten und Rektoren schufen so für ihre Leitungsarbeit eine Stabsverwaltung, z. B. baute ein Rektor (6) ein Dezernat für akademische Angelegenheiten auf; ein Präsident (2) richtete eine Stabstelle, auch mit juristischer Kompetenz, ein, auf die er sich verlassen konnte und mit deren Hilfe er auch Kanzleraufgaben übernahm. Die Stabstelle diente außerdem "als Zuträger, als Informant." (2)

Nach Meinung der Hochschulleiter soll der Planungsapparat über Eigenschaften verfügen, mit denen sie ihre Position gegenüber dem Kanzler stärken könnten. Dazu gehörten sowohl die Professionalität der Verwaltung, intime Kenntnisse der Hochschule und absolute Loyalität gegenüber dem Präsidenten bzw. Rektor.

Das Verhältnis der Präsidenten und Rektoren zu den Zentralen Gremien: "Denn wo sonst soll der Präsident Politik machen?"

Das HRG hat parallel zur Neuordnung der Leitungskompetenzen in Hochschulen neue Gremien auf zentraler Ebene geschaffen und diesen eine Reihe von Entscheidungsrechten übertragen. Die Aufgaben sind also auf zentraler Ebene zwischen zwei Instanzen, dem Präsidenten/Rektorat als Exekutive und den Gremien als Legislative, verteilt. Die Präsidenten und Rektoren sitzen jedoch per Gesetzregelung den zentralen Gremien vor, bringen dort ihre Präsidentenvorlagen ein und führen die Entscheidungen der Gremien aus.

Die Untersuchung zeigt, daß diese Struktur die Präsidenten/Rektoren keinesfalls in ihrer Leitungsfunktion bremst. Vielmehr sahen die meisten Befragten ihre Chance in der Arbeit auf der zentralen Ebene; sie nutzten diese Gremien als Boden für ihre Initiativen, brachten ihre Ideen dort ein und setzten sie in diesen Gremien durch. Die Entscheidungsstrukturen auf zentraler Ebene eröffneten damit Chancen für die Politik der Präsidenten und funktionierten zugleich als "Schutzraum" gegenüber den Fachbereichen.

"Es geht hier darum, daß das Konsensgebilde Hochschule eine solche Gremienstruktur braucht, damit Entscheidungen auch mitgetragen werden." (4)

Die befragten Präsidenten und Rektoren übernahmen außer im Senat den Vorsitz in den von ihnen als wichtig erachteten Ausschüssen und Kommissionen, um dort Politik zu machen:

"denn wo soll der Präsident sonst Politik machen, wenn nicht in der Planungskommission?" (10)

Ihre wichtigste Funktion als Vorsitzender der Gremien sahen sie übereinstimmend darin, die Arbeit der zentralen Organe zu steuern. Das geschah zunächst durch die Festsetzung der Tagesordnung und durch die Vorbereitung der Beschlüsse.

"Der Vorsitzende eines Ausschusses ist zuständig für die Tagesordnung. Es kommt selten vor, daß Anregungen für die Tagesordnung aus der Universität kommen." (2)

"90 % der Vorlagen für die zentralen Gremien kommen von der Verwaltung, die Fraktionen sind nicht in der Lage, eigene Vorlagen zu machen." (7)

Grundsätzlich bedeutet das für den Hochschulleiter, "initiativ sein und Ideen haben" (10):

"Ein Rektor oder Präsident, der solche [Ideen] nicht hat, wird da [in den Gremien] keine Fortune haben (...). Es ist auch naturgegeben, daß jemand, der ein solches Amt hat, über Informationen verfügt, die die anderen nicht haben können, und wenn er lange im Amt ist, dann durchschaut er die Hochschulwelt in einer Weise, wie sie sonst keiner haben kann." (10)

In solchen Universitäten mit starker zentraler Ebene wurde die Fachbereichsebene von diesen argwöhnisch betrachtet: "eine Menge Selbstbedienungsläden". (9) Die Präsidenten brachten ihre Pläne erst nachdem diese die zentrale Ebene erfolgreich durchlaufen hatten, auf die Fachbereichsebenen, sie benutzten damit die zentralen Gremien, um die Präsidentenpolitik gegenüber den Fachbereichen durchzusetzen:

"(...) Weil man sonst eine Blockade hat. Stellen Sie sich vor, Sie würden eine Strukturdebatte mit den Fachbereichen beginnen. Dann wäre sie schon am Anfang tot, weil die sagen, 'wir brauchen nichts zu ändern, wir wollen auch nichts ändern'. Der Anstoß muß von oben kommen. (...) man richtet sich [mit den Fachbereichen] ein, man kennt die Pfeifen (...) und die anderen, die Hirsche, (...) das hat sich sortiert. Das ist menschliche Gesellschaft, und das geht. Aber ich sage, eine Erneuerungswelle geht daraus nie hervor (...). Die Fachbereiche wollen immer die Gießkanne". (9)

Manche Befragte beschrieben die Gremien auf Fachbereichsebene noch deutlicher als Bremsen für von den Präsidenten ausgehende Initiativen:

"Die Fachbereiche sind sehr zurückhaltend in bezug auf alles Neue, und zwar unter (...) der Vorstellung, daß alles, was neu ist, etwas kostet, wobei niemals unterschieden wird zwischen Sachen, die mit Recht etwas kosten und Sachen, wo man schauen muß, daß etwas ausgebaut wird, ohne daß jemand anderes geschädigt wird."

Starke Fakultäten - "Schwache Leitung?" Nicht über die Köpfe der betroffenen Fakultäten hinweg administrieren

Eine weitere Strukturbarriere für die Leitungsmöglichkeiten von Hochschulpräsidenten und -rektoren können starke dezentrale Einheiten sein. Manche Län-

dergesetze sehen als organisatorische Basiseinheiten die Fakultäten vor. Diese sind in der Regel quantitativ größere Organisationseinheiten als die Fachbereiche, umfassen mehrere eigenständige Institute und weitere Lehr- und Forschungseinrichtungen. Im Fakultätsrat sind Leiter und Direktoren dieser Einrichtungen neben den gewählten Vertretern der vier Statusgruppen stimmberechtigt an Entscheidungen beteiligt. Die Fakultäten haben zudem eine eigene Verwaltung. Sie sind also relativ stark und autark in der Verfolgung eigener Entwicklungen und Interessen innerhalb der Hochschule.

In den untersuchten Hochschulen mit Fakultäten als Basiseinheiten spielten den befragten Präsidenten und Rektoren zufolge, die zentralen Gremien eine relativ untergeordnete Rolle, zumindestens wenn es um "akademische Angelegenheiten" ging.

Die Reaktionen der Präsidenten und Rektoren auf diese strukturellen Gegebenheiten an ihrer Universität waren durchaus unterschiedlich. Einige befürworteten eine striktere Trennung der akademischen und der Wirtschaftsangelegenheiten in der Hochschule. Die Fakultäten befaßten sich mit akademischen Angelegenheiten ihrer Fachgebiete, beispielsweise mit der Entwicklung neuer Studiengänge oder der Planung von Forschungseinrichtungen, während die zentrale Ebene in erster Linie die Personal- und Haushaltsentscheidungen regelte. In einem solchen Umfeld sah ein Rektor sein Ziel darin,

> "Balance zu finden zwischen dem Wissenschafts-[Fakultäts-] und Verwaltungsbetrieb (...) um einen Prozeß verstärkter Partizipation aller Gruppen [anzuregen]." (6)

Eine zweite Reaktion der Hochschulleitung auf die starken Fakultäten war die Verlagerung der Aktivitäten auf diese Ebene. Diese Hochschulleiter beschränkten sich also keineswegs auf Repräsentationsaufgaben oder auf Wirtschaftsangelegenheiten. Vielmehr verlagerten die Präsidenten bzw. Rektoren in diesem Fall ihre Aktivitäten in akademischen Angelegenheiten auf die Ebene der Fakultäten. Sie hoben die Bedeutung der Fakultäten für eine Universität hervor und sahen diese als primäre Gesprächspartner und als vorrangiges Handlungsfeld für ihre Aktivitäten.

> "Eine Universität lebt durch ihre Fakultäten. Eine Universität, die nur aus leistungsunfähigen Fakultäten besteht, ist keine leistungsfähige Universität. Das heißt, ich muß mir schon den Kopf über die Fakultäten zerbrechen." (1)

Auch in einer weiteren Universität (4) mit Fakultätsstruktur trat die zentrale Ebene für die Aktivitäten des Rektors ins zweite Glied. Der Rektor erwähnte bei der Beschreibung seiner Arbeit ausschließlich die Ebene der Fakultäten. Er besprach seine Initiativen zuerst mit Fachvertretern und unterstützte deren Aktivitäten. Sein Leitungsprinzip beschrieb er mit dem Satz:

> "[Man kann] nicht über die Köpfe der betroffenen Fakultäten hinweg administrieren." (4)

Die Struktur der starken Fakultäten führte also nicht automatisch zur Schwächung der Hochschulleitung. Diese ist durchaus in der Lage, auch ohne eine starke zentrale Ebene direkt mit den Fakultäten zu kooperieren.

5.3 Orientierungsrahmen der Hochschulpräsidenten und -rektoren

Leitungsaufgaben der Hochschulpräsidenten und -rektoren sind gesetzlich definiert: sie vertreten ihre Hochschule nach außen, sind für die zentralen Angelegenheiten und für die Entwicklung der Hochschule als Ganzes zuständig und führen die Geschäfte der Hochschule (vgl. Kap. 3).

Damit wird zwar das Aufgabengebiet mit den wichtigsten drei Themen genannt, es ist aber nicht festgelegt. Das bedeutet, daß den Hochschulleitern ein großer Interpretationsspielraum gegeben ist, wie sie selbst ihre Aufgaben definieren wollen. Die Diffusität der Aufgabenbeschreibung unterstreicht die Leitungsambivalenz. Das bedeutet, daß die Hochschulleiter Orientierungsrahmen brauchen, wenn es darum geht, aus einem breiten Spektrum von Leitungsaufgaben Ziele zu setzen und Prioritäten zu formulieren.

Wie schon eingangs (Kapitel 4.3) unter dem Stichwort Zielambivalenz ausgeführt, haben die Forschenden und Lehrenden einen relativ großen Handlungsspielraum bei der Gewichtung und Durchführung ihrer Aufgaben, so daß offen bleibt, welche Zielsetzungen die Hochschule als Ganzes verfolgt, d. h. welcher Anteil dem Präsidenten oder Rektor einer Hochschule bei der Definition dieser Ziele verbleibt.

Woher kommt der Anstoß und die Motivation zum Handeln, aus welchem Blickwinkel betrachtet der Präsident die Probleme seiner Hochschule, an welchen Gruppen in oder außerhalb der Hochschule orientiert er sich, wenn er Lösungen für die Probleme sucht, mit wem kooperiert er, welchen Beraterkreis wählt er für seine Entscheidungen, welchen Gruppen gegenüber fühlt er sich verpflichtet?

Orientierung an den "natürlichen" Aufgaben der Universität in Lehre und Forschung

In unserer Studie waren die Entscheidungs- und Handlungsorientierungen der Hochschulleitungen primär auf die Erreichung von Zielen in Forschung und Lehre ausgerichtet.

Überraschend viele Hochschulleiter setzten sich Schwerpunkte im Bereich der Lehre und Forschung. Wissenschaftsentwicklung, Interdisziplinarität, Forschungsschwerpunkte, Nachwuchsförderung waren einige der programmatischen Aufgabenschwerpunkte, die die Präsidenten und Rektoren nannten.

Einige der Hochschulleiter setzten sich einzelne Aufgaben, ein Präsident (2) nannte dieses Ziel "Leuchttürme setzen". "Jeder Präsident setzt sich ein Denkmal", meinte ein anderer Präsident.

Den meisten Präsidenten und Rektoren ging es aber um die Umsetzung und Realisierung von Ideen und Initiativen, die von den Basiseinheiten, den Fachbereichen, Fakultäten oder von den Fachvertretern stammten. Ein Präsident formulierte:

> "[Es geht darum], die Erfolgspotentiale der Universität zu fördern und zu realisieren." (1)

Es geht also um die Absicherung der Universitätsaufgaben Lehre, Studium, Forschung und Nachwuchsförderung, d. h., sowohl politische Unterstützung zu gewähren als auch für die finanzielle und personelle Ausstattung des gegenwärtigen Zustandes und zukunftsträchtiger Entwicklungen zu sorgen.

Einige der Präsidenten, vor allem diejenigen mit langjähriger Leitungserfahrung, verstanden ihre Aufgaben im wesentlichen darin, die Maßstäbe für die Gestaltung der Zukunft ihrer Universität zu setzen. Wichtig war ihnen dabei die Berücksichtigung des Einflusses, den der Wandel in der Hochschulpolitik auf bestehende und zukünftige Aufgaben der Hochschulen hat. Ihre Aufgabe dabei sahen sie in der Vermittlung zwischen den Politik- und den Fachinteressen. So beschrieb ein Präsident seine Aufgaben folgendermaßen:

> "Qualität in all dem, was wir haben, zu verbessern (...), Wahrung des Qualitätsstandards oder auch Verbesserung desselben, trotz der Überlastung (...). Dann stellt sich die Frage, was macht man nur für die Zukunft?" (10)

Einigen Präsidenten ging es um engere Zusammenarbeit der Hochschule mit der Wirtschaft. So äußerte beispielsweise ein Präsident:

> "Ich bin zu allen möglichen Industrie-, Wirtschafts- und sonstigen Verbänden hingegangen und habe dort gesprochen, um einfach zu sagen, daß wir ein solider und verläßlicher Partner sind." (9)

Er betonte, daß er sich als oberster Akquisiteur seiner Universität sähe und daß es innerhalb der letzten Jahre gelungen sei, das Drittmittelaufkommen um ein Vielfaches zu steigern.

> "Und damit stehen wir ganz vorn, weil das ein Ausweis wissenschaftlicher Qualifikation ist, ein Drittmittelprojekt mit der Industrie." (9)

Zum anderen setzte er sich für die Einführung von Leistungskriterien ein.

> "Mir kommt es gar nicht darauf an, welche Kriterien, sondern es muß klar sein, daß wir begrenzte Mittel haben. Wenn die vergeben werden, kann es nicht nach politischen Bekenntnissen gehen, sondern es muß Maßstäbe geben." (9)

Demgegenüber wurde von den Rektoren betont, daß es der Hochschulleitung zunächst einmal darum ginge, die "natürlichen" Aufgaben der Universität in Forschung und Lehre zu garantieren.

"Die Universität hat ja gewisse Aufgaben, die ihr von Natur aus zufallen (...). Alltagsaufgaben (...) in allererster Linie, die in Forschung begründete Lehre zu betreiben. Wir sind dafür da, Studenten etwas zu vermitteln - ohne Studenten wäre eine Universität nicht." (6)

In einer Universität mit großen Fakultäten sei - so ein Rektor - viel Sachverstand auf Fachbereichsebene versammelt, so daß die eigentliche wissenschaftliche Arbeit und alles, was Studium und Lehre anginge, aus den Fakultäten hervorgehen müßte.

"Es ist einfach so, die Themen, die dann im Rektorat gestellt werden, kommen ja zum großen Teil einfach aus der Entwicklung der Fächer, der Fakultäten, baulichen Gegebenheiten und Notwendigkeiten." (4)

Dies wurde von einem anderen Rektor bestätigt.

"In dieser Universität sind die Fakultäten traditionell sehr stark. (...) Da ist es schwer denkbar, daß das Rektorat von sich aus auf die Idee kommt, daß da z. B. ein neuer Schwerpunkt eingerichtet werden müßte." (6)

Diese Rektoren sahen ihre Arbeit primär darin, den einzelnen Fächern einen entsprechenden finanziellen Rahmen für ihre Arbeit zu verschaffen. Dazu gehörte z. B. die Aufstellung des Haushalts, die Ausweitung des Stellenrahmens und die Versorgung mit genügend Räumen. Dies wurde auch von den Hochschulpräsidenten betont, doch gingen letztere stärker von eigenen wissenschaftspolitischen Vorstellungen aus.

Ein Präsident formulierte seine Motivation zur Aufrechterhaltung eines hohen wissenschaftlichen Niveaus in der Hochschule folgendermaßen:

"Ich hänge mich sehr gern in den Kampf der Guten gegen die Schlechten." (8)

Ein anderer Präsident wiederum sah ein Problem zwischen den "Beharrern" und den "Progressiven" in der Wissenschaft. Seine wissenschaftlichen Akzente sah er in der Förderung von Interdisziplinarität sowohl innerhalb der Hochschullehrerschaft als auch der Studentenschaft:

"Es gibt die Beharrer und die Progressiven. Die Beharrer wollen in ihren eng umgrenzten Fächern bleiben und sich nicht in die Suppe spucken lassen, während die Progressiven über ihren eigenen Bereich hinweggucken und neue Erfahrungen machen wollen, wie man mit anderen Bereichen zusammenarbeiten kann." (3)

Verpflichtung gegenüber der Institution

Auf die Frage nach den Interessengruppen in der Hochschule, denen sich ein Präsident oder Rektor verpflichtet fühle, meinten die meisten Befragten, sie würden für alle Hochschulmitglieder, nicht für einzelne Gruppen, stehen. Sie betonten übereinstimmend, daß sie die Universität als Ganzes verträten und diese Gesamtinteressen gegen "die Partikularinteressen" und gegen "die Selbstbedienungsläden" verteidigten.

Unabhängig, ob Rektor oder Präsident, unabhängig von politischer Richtung oder Leitungserfahrung antworteten die Hochschulleiter übereinstimmend: Der Präsident/Rektor müsse in der Lage sein, unparteiisch zu entscheiden und alle Mitglieder der Hochschule gleich zu behandeln.

"Wenn er immer nur eine Hälfte der Hochschule befriedigt und die andere nicht, dann ist er kein guter Präsident." (3)

Unterstützung der "Schwachen" in der Hochschule

Nachdem die Präsidenten die Vorstellung zurückgewiesen hatten, sie könnten von einzelnen Gruppen abhängig sein oder einzelne Gruppen bevorzugt behandeln, gab es nach einiger Überlegung Differenzierungen in ihren Aussagen.

So nannten mehrere Präsidenten die "schwachen" Gruppen in der Hochschule, denen gegenüber sie sich verpflichtet fühlten. Zu den schwachen Gruppen zählte z. B. ein Präsident diejenigen, die "in der Hochschule besonderen Nachholbedarf hätten, nämlich Studierende und Frauen"(2).

Ein Rektor beschrieb die Universität als "ständische Organisation" (4). Er pflegte insbesondere die Beziehungen zu den Studenten, weil diese nicht, wie der Stand der Professoren, einen leichten Zugang zum Rektor als Kollege fänden.

Ein anderer Rektor (8) unterschied zwischen den "starken" Interessengruppen, um die sich der Rektor nicht zu kümmern bräuchte, und den "schwachen" Interessengruppen, für die sich der Rektor intensiv einsetzen müßte. Zu den Starken zählte er die Fächer, die im Trend lägen und ihre Mittelforderungen leicht durchsetzen könnten, zu den Schwachen zählte er z. B. die Geisteswissenschaften.

Ablehnung einer politischen Fraktionierung an der Hochschule

Die Frage nach ihrer Orientierung an politischen Fraktionen in der Hochschule wurde von den meisten Präsidenten/Rektoren überraschenderweise zurückgewiesen.

Auch wenn sie ihr Amt als ein politisches Amt (vgl. Abschnitt 5.4) verstanden, auch wenn sie beispielsweise in der Landeshochschulpolitik aktiv waren, auch wenn sie durch politische Wahlen und mit der Unterstützung von politischen Fraktionen zu ihrem Amt gekommen waren, gingen sie davon aus, daß politische Fraktionen nicht in die Hochschule gehörten. So ein Präsident kategorisch:

"Es gibt kein hochschulpolitisches Spektrum für mich." (1)

Die Universität sei kein Ort für (partei-)politische Auseinandersetzungen, seine Universität sei politisch nicht sehr polar organisiert, es gäbe keine Rich-

tungsdiskussion, sondern eine Prioritätendiskussion (z. B. Geisteswissenschaften contra Naturwissenschaften), sagte ein anderer Präsident (10).

Die Meinung, die Hochschule sei "weniger von politischen Fraktionen beherrscht, sondern von gegensätzlichen Fachvorstellungen" (3), teilten viele Präsidenten.

Es gäbe zwar "natürliche Konflikte", z. B. zwischen den Professoren und dem Mittelbau. "Die Professorenschaft vergreist, die Mitarbeiterschaft muß jung bleiben", er aber habe dafür gesorgt, daß die Gruppen koalitionsfähig geworden seien, so ein anderer Präsident (9).

Dementsprechend sahen sie ihre Hauptaufgabe darin, innerhalb der Hochschule über alle Gruppen und Fraktionen hinweg Einigkeit zu stiften, "Koalitionsfähigkeit aller Gruppen" galt als Ziel für die Bemühungen der Präsidenten.

> "Ich habe ja auch einen völlig zerstrittenen Haufen übernommen (...), meine Hauptfunktion (...) war zunächst einmal, Tod-, Listen- und sonstige irrationalen Feindschaften glattzubügeln." (7)

Orientierung an Außenbeziehungen der Hochschule: "Unabhängig von der politischen Couleur der Regierungen"

Die Hochschulpräsidenten und -rektoren vertraten ihre Hochschulen gegenüber der Landesregierung, dem Wissenschafts- und Hochschulressort, sie traten in der Region als Repräsentant der Hochschule auf, sie verfolgten und beeinflußten die Landespolitik. Wichtigster Partner war dabei der zuständige Minister bzw. Senator. In ihrer Hochschule sorgten sie dafür, daß die Kommunikation der Hochschulmitglieder über ihren Tisch lief, damit sie über alle Vorgänge informiert waren:

> "Ich habe sehr brachial durchgesetzt, der Dienstweg mit dem Ministerium läuft über den Präsidenten oder er läuft nicht (...). Blendende Zusammenarbeit beim jetzigen Referenten im Ministerium, und jeder hält sich dran." (7)

Die Kontakte des Präsidenten zum Ministerium müßten dauerhaft und "unabhängig von der politischen Couleur der Regierung" sein, weil der Präsident als Repräsentant der Hochschule parteipolitische Neutralität wahren und die Autonomie der Universität verteidigen müßte, beschrieb ein Präsident seine hochschulpolitische Arbeit:

> "Also ich habe da natürlich viele politische Verbindungen zu allen Parteien, das gehört zum Amt (...). [Wenn sie Gegner der Hochschule sind] da machen wir natürlich Zoff (...). Da findet sich die Hochschule dann zusammen (...). Wir sagen immer, `Ihr [die Politiker] habt hier [in der Hochschule] überhaupt nichts zu sagen.'" (9)

Als einen zweiten, genauso bedeutender Partner für die Universität, nannten die Hochschulleiter die Region. Unabhängig von Rektorats- bzw. Präsidialverfassung und unabhängig von der politischen Ausrichtung bemühten sich insbe-

sondere Leiter von kleineren und neugegründeten Hochschulen um regionale Anerkennung und die Verankerung ihrer Hochschulen in der Region, während dies für Präsidenten größerer, älterer Universitäten in Ballungsgebieten kein Thema war.

So war für Leiter von kleineren Hochschulen ausnahmslos die Region als der wichtigste externe Partner der Universität; sie sahen einen wichtigen Schwerpunkt ihrer Arbeit in der regionalen Verankerung der Hochschule, sie arbeiteten beispielsweise in der Kommunalpolitik, als Mitglied eines kommunalen Aufsichtsrates oder in der Regionalkonferenz mit.

Eine dritte hochschulpolitische Aktivität der Präsidenten und Rektoren war, die Universitätsinteressen in den landes- und bundespolitischen Diskussionen zu vertreten.

Die meisten befragten Hochschulleiter, insbesondere die Präsidenten mit langer Amtszeit, beschäftigten sich selbstverständlich mit den aktuellen Tendenzen in der Hochschulpolitik. Einige gestalteten Hochschulpolitik durch ihre Mitarbeit in verschiedenen Wissenschafts- und Hochschulgremien auf Landes- oder Bundesebene mit. Ob sie die Elite- und Wettbewerbsdiskussionen universitätsfremd fanden oder daran zweifelten, ob es sinnvoll sei, Hochschulen zu Ausbildungsstätten der Wirtschaft und Industrie zu reduzieren, oder ob sie über die Verknappung der Ressourcen und die Überfüllung der Hochschulen nachdachten, sie setzten sich für ihre Universität ein. Sie hatten dabei die Vorstellung, als Anwalt ihrer Hochschule aufzutreten:

"Ich stehe zwischen der Universität und der Öffentlichkeit." (7)

5.4 Handlungsstrategien von Hochschulleitern

Es wurde eingangs schon darauf hingewiesen (Kap. 4.3), daß die Universität andere Leitungskompetenzen und -strategien erfordert als andere Organisationen. Die Universitätsorganisation zeichnet sich durch eine dezentrale Struktur aus, in der die Bereiche für Forschung und Lehre nur lose miteinander verbunden sind und auf der zentralen Hochschulebene nur geringer Koordination bedürfen. Die zentralen Gremien sollen sich in ihren Beratungen und Entscheidungen nach gesetzlichen Vorgaben vornehmlich auf Angelegenheiten grundsätzlicher Art beschränken. Die Hochschulleitung wiederum ist angehalten, als Exekutivorgan die Beschlüsse der zentralen Gremien auszuführen.

Sowohl die ausgeprägte Individualität der Universitätsangehörigen und die große Unterschiedlichkeit universitärer Arbeitsfelder als auch die in der Gruppenuniversität verankerte Mitbestimmung und die Gremienstruktur stellen die Hochschulleitung vor besondere Aufgaben. Die befragten Präsidenten und Rektoren wählten hauptsächlich vier unterschiedliche Handlungsstrategien, um ihre

Vorstellungen und ihre Politik innerhalb der Hochschule zu verfolgen, wobei einige Hochschulleiter auch mehrere der angegebenen Strategien parallel verfolgten.

Politik per Vorlage

Zu den wichtigsten Aufgaben der Präsidenten und Rektoren in Hochschulen gehört die Leitung der Zentralen Gremien.

Diese gesetzlich festgelegte Funktion nutzten die meisten Hochschulleiter für die Durchsetzung ihrer Vorstellungen und ihrer Politik. Die befragten Präsidenten und Rektoren gestalteten die Sitzungen der Zentralen Gremien, bereiteten die Tagesordnung vor, erstellten Beschlußvorlagen und leiteten die Diskussionen. Für diese Arbeit hatten sich die meisten Hochschulleiter Teams von hauptamtlich arbeitenden Planungs- und Verwaltungsexperten eingerichtet, wie z. B. Präsidentenstäbe oder Dezernate. Außerdem gab es zur Vorbereitung der Gremienarbeit in den meisten untersuchten Hochschulen Gremienbüros, die unter der Leitung des Präsidenten bzw. seines Bürovorstehers arbeiteten.

Politik per Vorlage war die verbreitetste Form, mit der die Hochschulleiter ihre Gestaltungsspielräume ausschöpften. Die Vorlagen wurden im Präsidium bzw. im Rektorat besprochen und innerhalb der Verwaltung in Auftrag gegeben. Sie wurden entweder von zuständigen Dezernenten oder von der Stabstelle erstellt.

Die befragten Präsidenten und Rektoren begründeten die Wahl dieser Handlungsstrategie mit der Zunahme von rechtlichen Regelungen in allen Bereichen, über die in Gremien entschieden würde. Diese Handlungsstrategie schwäche zwar die Mitbestimmungsmöglichkeiten anderer Gremienmitglieder, doch seien sie, um die Leitungstätigkeit effektiver und professioneller zu gestalten, darauf angewiesen, mit Expertenteams in der Verwaltung zu arbeiten.

> "Die Vorlagen des Präsidenten macht die Verwaltung. Überhaupt ist die Verwaltung jedem gegenüber überlegen. Diese Kontrollgremien [die zentralen Entscheidungsgremien der Hochschule] sind gar nicht ausgestattet, um zu kontrollieren."(3)

Politik durch Argumente: "Es geht nur durch die Fülle von Gesprächen"

Einige der befragten Präsidenten und Rektoren bezeichneten die Ansprache bzw. das Gespräch mit den Hochschulangehörigen als wichtiges Mittel zur Verfolgung ihrer Politik.

Nach der Überzeugung dieser Hochschulleiter wurden die Richtlinien der Hochschulpolitik nicht in den Gremienbeschlüssen festgelegt, sondern durch einen allgemeinen Kommunikationsprozeß in und außerhalb der Hochschule erzeugt. So nutzten viele Präsidenten und Rektoren die Form von öffentlichen An-

sprachen in und außerhalb der Universität, um auf die Probleme der Hochschule hinzuweisen und ihre Politik zu erklären.

"Normalerweise vertraue ich der Kraft der Argumente, oder im Wechselspiel von Macht und Verstand - Verstand ist bei der Universität, und die Macht ist dort, wo das Geld ist - daß der Verstand siegt. (...) Sie können in der Universität nur sehr wenig erreichen mit der Methode der einsamen Beschlüsse und der Anordnungen (...), es kommt wirklich auf das Gespräch an." (1)

Andere bevorzugten ein kommunikatives und kollegiales Vorgehen, um die wichtigsten Probleme der Universität in informellen Gesprächen zu klären.

"Rektor [trifft sich] im Gespräch mit seinen Kollegen aus den Fachbereichen... im Prinzip ohne Förmlichkeiten". (6)

Kommunikative Handlungsstrategien wurden zwar als mühevoll und langwierig empfunden, doch als notwendig erachtet in einer Organisation, die auf Konsens beruht.

"Aber die momentane Situation ist schwierig, ein täglicher Kampf mit sehr viel kleinen Initiativen (...) ist ein Glasperlenspiel". (1)

Manche Hochschulleiter mahnten sogar zur Vorsicht. Wenn der Präsident zu bestimmten Problemen der Universität voreilig offiziell Stellung beziehe, ohne die Beratungen und Beschlüsse der Gremien abzuwarten, könne es zu ungewollten Reaktionen kommen.

"Ich muß natürlich vorsichtig sein, daß ich bestimmte Dinge nicht präjudiziere mit dem Ergebnis, daß die dafür Zuständigen dann sauer sind. Die klappen dann die Aktendeckel zu und treten geschlossen zurück." (3)

Politik auf Schleichwegen: "Entweder beißen sie an, oder nicht"

Überraschend viele Präsidenten und Rektoren beschrieben eher zurückhaltende Handlungsstrategien, um ihre Politik in der Hochschule durchzusetzen. Das wurde mit besonderen Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit Hochschulangehörigen in den Selbstverwaltungsgremien oder mit Kollegen in den Fakultäten/Fachbereichen begründet.

"Ich mache das nicht per Ordre de mufti, das würde in die Hose gehen, sondern ich mache es, indem ich versuche, Interesse zu wecken." (3)

"An dieser Hochschule habe ich festgestellt, wenn ich als Präsident zu aktiv werde, kriege ich den stärksten Widerstand." (3)

Aus dieser Erfahrung zogen viele Hochschulleiter die Konsequenz, ihre Initiativen "inkognito" in die Gremien hineinzutragen und abzuwarten, "entweder beißen sie an oder nicht", so ein Rektor (6).

Insbesondere für ihre Aktivitäten im Bereich der Forschung und Lehre suchten sie sich Ansprechpartner in den Fakultäten/Fachbereichen. Sie selbst blieben jedoch im Hintergrund und versuchten, für ihre Ideen Interesse zu wecken. Um

in der Hochschule etwas zu bewegen, begaben sie sich mit ihren Ideen "auf Schleichwege" (8):

> "Ich erzähle es jemandem, von dem ich überzeugt bin, daß die Fakultät auf ihn hört. Das kann entweder ich selber sein (...). Aber das wollen nicht immer alle Fakultäten glauben (...). Ich spreche den Dekan an (...) oder ich spreche ein Mitglied der Fakultät an (...). Ich möchte da nicht in Erscheinung treten, das soll aus der Mitte der Fakultät kommen". (1)

Manche der befragten Hochschulleiter behaupteten sogar, daß es bedeutungslos sei, woher die Anregung käme. Wichtig sei lediglich, daß ein Projekt im Fach verankert sei und daß es vom Fachbereich getragen würde, sonst sei die Arbeit wenig erfolgversprechend.

> "Und zum Schluß, im besten Falle, weiß man nicht, wer die Initiative ergriffen hatte (...), es ist immer schwer zu sagen, wer ist eigentlich der Vater aller Dinge, oder die Mutter." (6)

Wenn diese Initiativen, die sie in den Fachbereichen inkognito eingebracht hatten, dort Früchte trugen, d. h. als Antrag auf der Ebene der Zentralen Gremien ankamen, unterstützten die Präsidenten/Rektoren sie qua Amt. Sie stellten die notwendigen Ressourcen zur Verfügung, vertraten die Beschlüsse gegenüber dem Ministerium und trugen so zum Durchsetzen der eigenen Initiative bei.

"Auch harte Töne anschlagen": Präsidenten als Meinungsführer (Drahtzieher)

Einige Hochschulleiter stellten sich im Gegensatz zu der o.g. Handlungsstrategie als Meinungsführer in der Hochschule dar. Insbesondere Präsidenten mit langjähriger Amtszeit beschrieben einen Erfahrungsvorsprung, der es ihnen erlaubte, offensiv ihre Ziele in den Selbstverwaltungsgremien zu vertreten.

> "Alles, was ich da reinbringe, ist natürlich Manipulationsobjekt. Damit kann ich umgehen. Was ich berichte, berichte ich, was ich nicht berichte, berichte ich nicht. Aber dadurch, daß ich berichte und darüber diskutieren lasse, kann ich den Senat mit einer bestimmten Sache befassen." (3)

Auch stellten einige Präsidenten einen effektiven Arbeitsstil und eine straffe Führung in den Entscheidungsorganen und in der Hochschulverwaltung dar. Sie hätten in sehr vielen Bereichen "alle Fäden in der Hand" (9) und würden manchmal auch "harte Töne" (9) anschlagen.

> "Wir haben ein massives Kontrollsystem, es wird alles notiert, nichts vergessen (...). Ohne Kontrolle läuft nichts (...). Das ist natürlich eine recht straffe Führung. Die Hochschule sagt (...) `der Laden läuft, aber bequem ist der nicht. Der läßt uns nicht in Ruhe. Das soll so sein. Darin sehe ich eine Aufgabe." (9)

Mißtrauen gegenüber den Partialinteressen in den Gremien, Kritik an der Irrationalität der Entscheidungen der Selbstverwaltung brachte diese Präsidenten dazu, eine Politik zu verfolgen, die sich nicht an Fächern und Fraktionen orien-

tierte, die nicht über "Geheimdiplomatie" betrieben wurde, sondern die alle konträren Standpunkte in öffentlichen Sitzungen verhandelte.

"Der Präsident hat keinen Anlaß, irgendjemandem, außer in Sachfragen, zu vertrauen (...). Persönliches Verhalten ist in einer Weise irrational in einer Universität, daß es überhaupt keinen Grund gibt, sich da so private Klüngel zu halten". (7)

Wenn die Qualität eines Projektes es rechtfertigte, setzten sie sich über die politischen Flügel in der Hochschule hinweg und unterstützten Ideen auch von "gegnerischer" Seite.

"Mich hat noch keiner aufs Kreuz gelegt (...). Da verstehe ich keinen Spaß (...), ich habe da jetzt Linke gefördert (...) weil sie qualitativ sehr gut sind". (9)

5.5 Handlungsdomänen von Präsidenten und Rektoren

Wie bereits in Kapitel 3 ausführlich dargestellt wurde, legen die Hochschulgesetze fest, wo die Hochschulleiter ihre Tätigkeit ausüben sollen; das sind an erster Stelle die Zentralen Gremien einer Universität; an zweiter Stelle ist die Möglichkeit eröffnet, in der Außenvertretung der Hochschule einen Ort zu finden, um die Präsidentenpolitik zu vertreten.

Die besondere Organisationsform der Universität stellt aber die Präsidenten und Rektoren vor eine besondere Anforderung bei der Ausübung ihrer Aufgaben. Die nicht hierarchische und dezentrale Entscheidungsstruktur der Universität, ausgeprägte Individualität ihrer Mitglieder, die Pflege informeller Kommunikationsformen und der kollegialen Arbeitsstile prägten die Handlungsstrategien der Hochschulleiter genauso (vgl. Kapitel 5.4) wie auch die Auswahl der Handlungsdomänen, über die sie ihre Politik einbrachten und durchsetzten.

"Mit einer Menge informeller Non-Gremien": Das Küchenkabinett

Es gab Hochschulleiter, die wichtige Entscheidungen aus den Gremien auslagerten, sie in informellen Gesprächen vorklärten und erst dann in den Gremien diese formal absegnen ließen.

"Ich ziehe vor, daß der Senat ohne Diskussionen zustimmt." (8)

In manchen Hochschulen wurde z. B. ein "Küchenkabinett" gebildet, in dem die Vorlagen regelmäßig vorberaten und "gereinigt" in die offizielle Sitzung des zuständigen Gremiums eingebracht wurden.

"... und bislang war es so, daß wir mit einer Menge informeller Non-Gremien gefahren sind, die zum Teil häßliche Namen haben. Es gibt die berühmte Clinch-Runde. Das sind von Fraktionen und Fachbereichen abgestellte Leute, die dann in einem wilden Clinch mit dem Planungsdezernat das Verteilungsterrain temperieren, wenn der Schlüssel nicht so hinhaut oder so". (7)

Ein anderer Präsident beschrieb ein ähnliches Verfahren. Er beriet seine Pläne in vielen "Vorhöfen", bevor er sie im richtigen Augenblick dem zuständigen Gremium vorlegte, warnte jedoch davor, den Gremien Vorlagen zu oktroyieren.

"Da muß man natürlich aufpassen, weil, wenn man diesen Zeitpunkt so spät legen würde, kann man davon ausgehen, selbst unabhängig von der Qualität der Sache her, [daß sich] eine Verweigerungshaltung einstellt ...". (9)

Manche der Präsidenten schafften zu Beginn ihrer Amtszeit die von ihren Vorgängern eingerichteten informellen Beratungsrunden ab, und bildeten eigene informelle Gremien mit Personen ihres Vertrauens.

"Es hat mal den Versuch gegeben, seitens der Gruppe der [Professoren], den Präsidenten dazu zu kriegen, Vorbesprechungen zu den akademischen Senaten zu machen. Das habe ich abgelehnt." (3)

"In dem Diskussionsprozeß um die Landeshochschulentwicklungsplanung (...) haben sich einzelne Personen herausgestellt, die sich mit großer Kompetenz für einzelne Bereiche eingesetzt haben. Diese habe ich als Berater beauftragt (...). Väter und Mütter von neuen Ideen werden nicht von mir gedeckelt". (7)

Politik der Runden Tische

Einige Hochschulleiter bildeten außerhalb der Gremien, die durch das Gesetz vorgegeben waren, Ausschüsse mit der Aufgabe, den Präsidenten bzw. Rektor zu beraten, die Entscheidungen vorzubereiten, oder einzelne größere Vorhaben, beispielsweise die Entwicklung eines neuen Studiengangs oder die Konzipierung eines Forschungsschwerpunkts zu behandeln.

Auch gab es in manchen Hochschulen halb-formelle Gremien mit besonderen Aufträgen. Es wurden z. B. alle ehemaligen Vizepräsidenten in einer Hochschule beauftragt, eine neue Kapazitätsplanung für alle Studiengänge der Universität zu erstellen; in einer anderen Hochschule wurden die Dekane aller naturwissenschaftlichen und aller geisteswissenschaftlichen Fachbereiche vom Präsidenten beauftragt, Wichtungsfaktoren für die Fächer auszuhandeln, nach denen die Haushalts- und Personalmittel in der Universität verteilt werden sollten.

"Ich will nie wissen, [wie das Verfahren am Runden Tisch] zustande kommt, sondern ich nehme das zur Kenntnis. Das hat kein imperatives Mandat, aber das hat ein moralisches (7).

Diese Ergebnisse wurden dann von den Präsidenten bzw. Rektoren in die zuständigen Gremien mit Beschlußkompetenz eingebracht. Daß sie die Gremien erfolgreich passieren würden, war in den meisten Fällen gesichert.

Präsident bzw. Rektor in den Gremien der Hochschule

Das Gesetz definiert die Gremien der Hochschule als den genuinen Ort für die Arbeit des Präsidenten. Auf der zentralen Ebene sind sie Vorsitzende der Gremien, sie gestalten die Sitzungen mit ihren Vorlagen und durch die Tagesordnung. In allen anderen Gremien haben sie Informationsrecht. Sie können an den Sitzungen mit beratender Stimme teilnehmen.

Selbstverständlich machten alle befragten Hochschulleiter von dieser Regelung ausgiebig Gebrauch. Man kann die Gremien der Hochschulen als zentrale Handlungsdomäne der Hochschulleitung betrachten. Die meisten Präsidenten sahen ihre Chancen in der Arbeit auf der Ebene der zentralen Entscheidungsgremien, insbesondere im Senat und den zentralen Ausschüssen.

"Denn wo soll der Präsident sonst Politik machen?" (10)

Hier nahmen sie den Vorsitz in den ihrer Meinung nach wichtigsten Gremien ein. Auch in den Gremien, in denen sie keinen Vorsitz hatten, bestimmten sie die Arbeit durch die gemeinsame Vorbereitung der Gremiensitzungen und durch ihre Vorlagen.

Auf der Leitungsebene arbeiteten sie mit anderen Leitungspersonen in den Kollegialorganen, im Rektorat oder Präsidium.

"In den meisten Fällen sind die Angelegenheiten im weitesten Sinne vorgeklärt, wenn sie in den Senat kommen. Hier spielt das Rektorat eine wesentliche vorklärende Rolle (...). Aber es ist eine gute Tradition hier, und der Senat ist auch damit einverstanden, daß, um Peinlichkeiten zu vermeiden, wir Dinge schon im Rektorat den Fachbereichen um die Ohren hauen, wenn etwas nicht in Ordnung ist." (8)

Ein Präsident z. B. diskutierte seine Ideen zunächst im Präsidium und beriet diese danach mit den zuständigen Gremien:

"Mal plant die Planungskommission mit mir, was können wir Neues machen, mal geht die Idee vom Gremium mit aus, wobei man immer hineinfüttern muß, sonst kommt da nichts raus. Wenn ein Präsident keine Ideen hat, soll er nicht darauf warten, daß andere etwas bringen." (10)

Er hielt es für besonders wichtig, daß die Zusammenarbeit mit den Selbstverwaltungsgremien transparent war.

"Das halte ich für sehr wichtig, damit nicht so Nebenregierungen entstehen." (10)

Auch andere Präsidenten lehnten es ab, sich eine "Hausmacht" zuzulegen, sie stellten Vorlagen erst im Gremium zur Diskussion.

"Es gibt niemanden in dem Ausschuß, der von mir vorab informiert würde (...). Ich habe das in völliger Transparenz diskutiert." (2)

In der zentralen Ebene der Fachbereiche und der Fakultäten hat der Präsident bzw. Rektor zwar qua Amt Informationsrecht, kann aber lediglich beratend mitarbeiten, so kann man die Fachbereiche nicht als Handlungsdomänen der Hoch-

schulleiter bezeichnen. Die Politik auf dezentraler Ebene wird "auf Schleichwegen" gemacht (vgl. Kapitel 5.4).

Öffentlichkeit als Handlungsdomäne von Präsidenten und Rektoren

Präsidenten bzw. Rektoren nutzten die Öffentlichkeit für die Bekanntgabe und zur Durchsetzung ihrer Politik. Dies geschah z. B. in öffentlichen Reden, in Festansprachen, in Parlamentsanhörungen, in Presseerklärungen und Pressegesprächen.

> "Ich nutze jede Gelegenheit aus, in öffentlichen Ansprachen auf die Probleme hinzuweisen..." (1)

Auch ein anderer Rektor sah es als seine Aufgabe an, "meine Richtlinien immer wieder in Reden (...) deutlich zu machen, damit sie einen offiziellen Anstrich bekommen." (8)

Dabei sahen die Hochschulleiter diese ihnen gesetzlich zugewiesene Aufgabe nicht als Repräsentation der Hochschule bei feierlichen Angelegenheiten, sondern im Sinne der Vermittlung der Bedeutung und Eigenheiten eines Wissenschaftsbetriebs gegenüber anderen gesellschaftlichen Institutionen.

> "Pflege und Entwicklung des Verhältnisses zwischen der Universität und der Öffentlichkeit ... [sowie] des Verhältnisses zum Ministerium und zur politischen Ebene insgesamt." (4)

Diese "eminent politische Aufgabe (...), das ist das Wichtigste, die ein Präsident zu erfüllen hat" (10), wie ein weiterer Präsident diese Aufgabe im Interview wertete, nahmen viele der Hochschulleiter wahr, indem sie ihre Repräsentationsauftritte dafür nutzten, für die Universität zu werben, oder die hochschulpolitischen Probleme zu thematisieren:

> "Die Tatsache, daß der Rektor derjenige ist, der für viele, die innerhalb und außerhalb der Universität, die die Universität betrachten, der durch sein Auftreten, durch die Art und Weise, wie er bei bestimmten Dingen erscheint oder nicht erscheint, das Wort ergreift oder nicht ergreift, das, was man landläufig das Image der Universität nennt, doch entscheidend mitprägt." (4)

5.6 Selbstverständnis und Qualifikationsanforderungen an die Hochschulleitungen

In der Hochschulforschung wird von unklaren Qualifikationsanforderungen an die Hochschulspitze und von unklaren Erfolgskriterien für die Arbeit der Präsidenten und Rektoren gesprochen (vgl. Kapitel 4.1).

In der hochschulpolitischen Diskussion werden unterschiedliche Vorschläge zur Verbesserung der Leitungsstruktur von Hochschulen gemacht, die zum Teil Korrekturen an Hochschulgesetzen notwendig machen (vgl. Kapitel 3). Während

einerseits Festschreibung von eindeutigen Qualifikationsanforderungen, Stärkung von Leitungskompetenzen, Verlängerung der Amtszeiten nach dem Modell von betrieblichen Führungskonzepten gefordert werden, wird andererseits die Rückkehr zum dualen Leitungskonzept - Rektor als Repräsentant der Hochschule, Kanzler an der Spitze der Wirtschafts- und Personalverwaltung - vorgeschlagen.

Im folgenden Teil geht es um die Meinung der befragten Präsidenten und Rektoren nach langjähriger Berufserfahrung zu diesen Punkten. Es wurde nach dem Selbstverständnis der Hochschulleiter und ihrer Funktion an der Hochschulspitze gefragt, nach den Qualifikationsanforderungen, die sie nach langjähriger persönlicher Erfahrung an einen Hochschulleiter stellen würden, nach der Selbsteinschätzung der Ursachen von Erfolg und Mißerfolg ihrer Leitungstätigkeit, nach der Bilanzierung der persönlichen und beruflichen Gewinne und Verluste während der Amtszeit und schließlich nach Perspektiven nach ihrer Amtszeit.

Selbstverständnis als Hochschulleiter

Die Präsidenten und Rektoren nannten insgesamt drei Funktionen des Hochschulleiters: eine gesellschaftspolitische, eine konsensstiftende und eine Unternehmensführungsfunktion. Manche Hochschulleiter nannten auch mehrere Funktionen des Amtes mit gleicher Priorität.

> "[Es ist] ein hochschulpolitisches, ein kulturpolitisches und ein gesellschaftspolitisches, aber kein parteipolitisches [Amt]." (2)

Nach außen müßte der Präsident als Interessenvertreter der eigenen Hochschule auftreten, auch Forderungen gegenüber dem Staat durchsetzen. So stellte ein Präsident z. B. konkrete Forderungen zur Verbesserung der Lehre und zur besseren Ausstattung der Studiengänge, sonst könne er die Öffnungspolitik des Ministers aus Sorge um die Qualität der Ausbildung nicht erfüllen:

> "Ich kann die Politik (...) der Offenheit der Hochschulen nicht weiter mittragen, wenn die Hochschulen nicht weiter gefördert werden." (2)

Ein zweiter Aspekt ergibt sich nach den Aussagen der Befragten aus den Besonderheiten der Universität als Institution, in der wissenschaftliches Arbeiten Priorität besitzt und als kulturprägend gilt.

Die Rektoren, aber auch einige Präsidenten hoben die Besonderheit der Universität als Organisation hervor. Die Kurzfristigkeit des Rollenwechsels zwischen Professor und Rektor, der ja auch in seiner Amtszeit in der Rolle des Kollegen als Primus inter pares verbleibt, macht einen Unterschied zum Präsidenten aus.

Ein Rektor formulierte beispielsweise mehrfach, daß er sich als Leiter einer wissenschaftlichen Organisation verstünde, der Kollege unter Kollegen, Primus

inter pares sei: "daß jedermann klar ist, daß die Universität ein Gebilde ist, in dem man versucht, mit Sachargumenten zu arbeiten, nicht mit Dezisionismus (...) Die Universität ist ein Gebilde, bei dem es in ganz besonderem Maße auf Konsens ankommt (...)" (4). Seine Amtsführung entspreche demnach universitären kollegialen Spielregeln:

> "Natürlich wäre es vom Ablauf her leichter und müheloser, wenn der Rektor wie ein absoluter Fürst alle Entscheidungen selbst treffen könnte. Aber aus meiner Sicht wäre das gar nicht praktikabel. Denn die Universität ist eben ein Gebilde (...), in dem es keinen Sinn hat (...), irgendwelche Dinge anzuordnen und dann zu erwarten, daß sie auch ausgeführt werden (...). Vielleicht entspricht diese Art zu verfahren meinem Temperament oder auch dem Training, das ich als Wissenschaftler gewonnen habe (...), so kann ich ja auch in meinem Seminar nicht autoritativ antworten, sondern ich muß ihnen ja Gründe nennen." (4)

Einen dritten Aspekt nannten insbesondere die Präsidenten und ein Rektor mit langjähriger Erfahrung, die die Hochschule als ein Unternehmen verstanden, für dessen Leitung die Eigenschaften eines Vorstandvorsitzenden notwendig seien.

> "Die Hochschulen haben sich, ob wir das wollen oder nicht, zu Großbetrieben entwickelt, und es ist eigentlich die Aufgabe des Präsidenten, diese Betriebe vernünftig und professionell zu führen und ihnen so etwas wie wissenschaftliche Dignität und Autonomie zurückzugeben." (7)

Diese Präsidenten und Rektoren bezeichneten ihre Leitungsaufgabe als "Hauptamt" und erwarteten von Präsidenten bzw. Rektor "professionelle Managementqualitäten."

> "Er muß zu hundert Prozent Präsident sein. Nach dem Motto: man kann nicht ein bißchen schwanger sein, kann man neben seinem Präsidentenamt nicht noch ein bißchen Lehrstuhlinhaber oder sonst irgendwas sein. Das muß man halt Tag und Nacht sein. Oder wer vorher einen anderen Beruf hatte, z. B. den des Professors, der macht einen Berufswechsel, mit dem Risiko, in seinen früheren Beruf nicht mehr zurückkommen zu können." (1)

Abschließend wurde die unterschiedliche Einschätzung des Amtes von einem Präsidenten zusammengefaßt:

> "Das Amt wird in der Hochschule unterschätzt und in der Öffentlichkeit überschätzt. (...) Die Hochschulleute haben eine so starke Imagination, daß sie sich teilweise einreden, alles läuft mit oder ohne Präsident so wie sie es wollen. Was einfach objektiv nicht stimmt. Und in der Außenseite wird es überschätzt, (...), man wird für allen möglichen Mist verantwortlich gemacht, den man nur mit Schrecken selbst beobachten kann." (7)

Präsidentenqualifikationen: Intime Kenntnis des akademischen Habitus oder politischer Verstand

Welche Qualifikationsanforderungen stellen die befragten Präsidenten und Rektoren an einen Hochschulleiter aus eigener langjähriger Erfahrung; sollte es ein

Politiker oder ein ausgewiesener Wissenschaftler sein, sollte er lange Verwaltungs- oder Managementerfahrung haben? Die Beantwortung dieser Frage hing mit dem Selbstverständnis des jeweiligen Hochschulleiters eng zusammen.

Die Qualifikation, ein ausgewiesener Wissenschaftler zu sein, fand keiner der befragten Rektoren und Präsidenten allein als ausreichend, um als Hochschulleiter erfolgreich zu sein. Es gab einige, die es für sinnvoll hielten, wenn ein Präsident oder Rektor aus dem Kreis der Professoren stammte, "intime Kenntnis des Habitus" eines Wissenschaftlers habe, mit den "kulturellen Eigenschaften", die in der Universität gepflegt würden, vertraut sei.

Nur einer der befragten Präsidenten hielt die Qualifikation als Wissenschaftler für unbedingt erforderlich:

> "Erstens, er muß unbedingt berufliche Erfahrung in der Wissenschaft haben. Also [ich bin] strikter Gegner analog qualifizierter Juristen, Verwaltungs-, Wirtschaftsleute. Also Betonung - intime Kenntnis des Habitus ist die erste Voraussetzung. Zweitens würde ich in den Katalog aufnehmen, topwissenschaftliche Ausgewiesenheit, damit dieses Amt nicht eine Kompensation für schlechte Wissenschaft ist, weil diese Leute hassen dann meistens die guten Wissenschaftler (...). Drittens (...) ich meine, daß die hervorragendste Qualifikation nach innen sein muß, Ideen zu liefern und Ideen aufzugreifen." (7)

Ein anderer Rektor beantwortete die Frage vorsichtiger:

> "Ich denke, er muß - vielleicht gibt es nicht die Meinung aller Präsidenten wieder - aber nach meiner Ansicht muß er zunächst mal ein gestandener Fachwissenschaftler sein, der in der Wissenschaft lebt. (...) Eine Universität ist ein so komplexes Konglomerat von wissenschaftlichen Auffassungen, auch von wissenschaftlichen Temperamenten (...), daß [der Rektor] wissen muß, was Wissenschaft ist." (6)

Diese Meinung, daß es sinnvoll sei, wenn die Hochschule von einer Person geleitet werde, die auch (oder unter anderem) Wissenschaftler ist, vertraten viele der befragten Präsidenten und Rektoren: Ein Rektor erläuterte die Qualifikationsanforderung folgendermaßen:

> "Ich glaube, wenn man einer Institution vorsteht, deren Funktionieren darauf beruht, daß so ganz unterschiedliche Unterinstitutionen mit so unterschiedlichen Personen zusammenwirken, dann braucht man (...) die Fähigkeit, sich in den Horizont und Denkweisen der jeweils anderen hineinzuversetzen." (4)

Ein Präsident, selbst ein ausgewiesener Wissenschaftler, nannte an erster Stelle die Erfahrung in Personalführung und Organisationstalent als die wichtigsten Qualifikationen, die ein Präsident haben müßte. Darüber hinaus wäre es nicht unbedeutend:

> "... daß jemand richtig ernsthaft Wissenschaft betrieben hat und nach Möglichkeit als Wissenschaftler Renommee erworben hat. (...) Was meines Erachtens einer Universität zugute kommt, ist, wenn die Spitze kein Fachidiot ist." (2)

Mindestens drei Präsidenten - alle drei seit vielen Jahren im Amt, zwei davon Nicht-Professoren - nannten mit großer Deutlichkeit die Fähigkeit zum politischen Management an erster Stelle der Präsidentenqualifikationen.

Beispielsweise beschrieb ein Präsident als die wichtigste Qualifikation für Hochschulleiter, "den politischen Verstand, Konsens herzustellen" (10). Als weitere Fähigkeiten:

> "Er soll natürlich mitbringen eine gewisse Erfahrung. Wenn man da improvisieren muß, das ist ein sehr hartes Geschäft (...). Man muß über die Gabe der Menschenführung verfügen (...) und wenn es geht, über politischen Verstand." (10)

Die Qualifikation als Wissenschaftler hielt er dagegen für nicht so bedeutend:

> "Das ist eine schöne Beigabe, aber überhaupt nichts, was etwas aussagt über die Fähigkeiten, eine solche Institution zu leiten (...), ein schönes Dekorum." (10)

Ein weiterer Präsident erklärte, daß er aufgrund seiner politischen Vorerfahrung Übung darin hätte, Meinungen herzustellen und Mehrheiten zu bilden. Diese Qualifikation hätte ihm in seiner Arbeit als Präsident sehr viel geholfen:

> "Und was ich aus der Politik mitgebracht habe und gut gebrauchen konnte, war die Fähigkeit zuzuhören und die Leute ausreden zu lassen." (3)

Auch ein anderer Präsident nannte als notwendige Qualifikation eines Hochschulleiters an erster Stelle Prognosefähigkeit, sowie Einfühlsamkeit:

> "Ja, ja, hin- und zurückdenken muß er können (...), voraussehen können, was das, was Sie denken, sagen oder erreichen wollen, in Ihrem Partner hervorruft. Das nenne ich immer zurückdenken können. (...) Eine Erfolgsvoraussetzung ist, daß Sie sich in die Situation des Partners in der Universität, wer immer das ist, Student, der Mitarbeiter, der Professor, der Techniker, hineindenken können, hineinversetzen können." (1)

Ein anderer Rektor nannte eine Reihe weiterer Qualifikationen:

> "Die Bereitschaft und Fähigkeit sich hineinzudenken in die Arbeitsweise der verschiedenen Wissenschaften sowie Personalkenntnis, Führungseigenschaften, Überzeugungskraft, Motivationsfähigkeit (...), Verständnis für Abläufe für Entscheidungsprozesse in der Politik, in der Ministerialbürokratie und Universitätsverwaltung." (4)

Die Frage nach den Perspektiven: Präsidentenamt als Endstation oder "viele Wege stehen offen"

Die Diskussionen, welche Persönlichkeiten man für das Amt des Präsidenten oder des Rektors gewinnen könne, kreisten auch immer wieder um die Karrierechancen, die dieses Amt eröffnet.

Die letzte Frage in den Interviews galt deshalb den Perspektiven und Zukunftsplänen der Befragten. Wurde das Amt der Hochschulleitung von ihnen als Ausstieg aus der wissenschaftlichen Karriere angesehen, oder eher als Einstieg in neue Führungspositionen. Die Antworten der Präsidenten und Rektoren fielen unterschiedlich aus. Die Rektoren wollten nach ihrer Amtszeit ihre frühere Tätigkeit als Wissenschaftler, als Institutsleiter, als in Lehre und/oder Forschung

engagierter Professor wieder aufnehmen, was die gesetzliche Konstitution des Rektorats auch nahelegt.

Beispielsweise meinte ein Rektor (6), daß seine Tätigkeit als Rektor keinen Nutzen für ihn als Wissenschaftler gebracht habe. Weitere Präsidentenämter strebe er nicht an, sondern er sehe in seiner Wissenschaft seine Zukunftsperspektive.

Ein anderer Präsident sah sein Amt als "Endstation" und beantwortete die Frage nach seinen Zukunftsperspektiven wie folgt:

> "Am besten gar nichts (...), also weder Unternehmensberater noch Politiker [ich will] den wohlverdienten Ruhestand genießen. (...) Wenn ich aus diesem Amt ausscheide, dann werde ich keinen anderen Beruf mehr ausüben. Dann privatisiere ich." (2)

Eine Reihe anderer Präsidenten meinten, daß ihre Arbeit an der Spitze der Hochschule sie befähigt habe, "viele Wege einzuschlagen", also als Einstieg in eine neue Karriere zu betrachten sei.

Zum Beispiel fand ein Präsident seine langjährigen Erfahrungen an der Spitze einer Universität für eine berufliche Perspektive vielfach nützlich:

> "Ich würde schon sagen, daß ich eine Fähigkeit habe, mit Menschen umzugehen, mit Gremien umzugehen, die nicht sehr weit verbreitet ist - sicher auch angeboren; Konsens herzustellen, zu integrieren. Das kann man überall gebrauchen." (10)

6

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Studie ging von der These der strukturellen Leitungsambivalenz (vgl. Kap. 4.3) an Hochschulen aus und verfolgte die Fragestellung, ob und inwieweit unter den besonderen universitären Organisationsbedingungen von seiten der Hochschulspitze Managementaufgaben ausgeführt werden können.

Management befaßt sich in der Regel mit der bestmöglichen Erreichung von Zielen einer Organisation und der daran beteiligten Mitglieder. Es wird davon ausgegangen, daß eine Organisation über einheitliche Werte und Zwecke verfügt, die ihren Mitgliedern als Leitlinie des Verhaltens dienen und als Grundlage der Leistungsbemessung fungieren. Der Organisationsrahmen legt die Aufgabenzuschreibungen, die Macht- und Einflußbeziehungen und die Rollenerwartungen fest, wodurch verbindliche Entscheidungen und ihre Realisierung erst ermöglicht werden.

Für die Hochschulorganisation greift der Managementbegriff nur sehr bedingt. Im Vordergrund stehen bei dieser Organisationsform weniger die Bestimmung eines einheitlichen Ziels für die gesamte Hochschule und dessen planvolle Umsetzung, als vielmehr die tradierte Grundannahme über Hochschulorganisation, daß nur ein geringer Grad von Zielvorgaben sowie wenig festgelegte Zuständigkeitsregelungen und Kompetenzzuweisungen innerhalb der Hochschule für die Aufgabenerfüllung in Forschung und Lehre angemessen sind. Entscheidungen kommen in dieser Art Organisation auf der Selbstverwaltungsebene durch Aushandlungsprozesse zustande, die von unterschiedlichen, primär fachorientierten Interessenlagen geprägt sind. Dies wiederum ist darauf zurückzuführen, daß die spezifische Leistung der Hochschule, nämlich Wissenschaft zu vermitteln, vornehmlich dem jeweiligen Fachvertreter überlassen ist. Anforderungen z. B. von seiten des Staates, den Abnehmern von Hochschulabsolventen und der Öffentlichkeit werden in eigene Sinn- und Handlungsstrukturen der Hochschulen und ihrer Mitglieder übersetzt, auch wenn mit Hilfe staatlich-administrativer Programme den Hochschulen Zielvorgaben gemacht werden sollen.

Die Leitungsmöglichkeiten von Hochschulpräsidenten und -rektoren können natürlich nicht losgelöst von solchen Organisationsbedingungen betrachtet werden, im Gegenteil, universitäre Leitungsaufgaben müssen im Zusammenhang mit den besonderen Charakteristika der Hochschulorganisation entwickelt werden.

6.1 Bedeutung universitärer Strukturen für die Leitungsmöglichkeiten an Hochschulen

Die universitären Organisationsstrukturen stellen die Hochschulleitung vor besondere Leitungsanforderungen. In der hochschulpolitischen Diskussion wird daher immer wieder die Frage aufgeworfen, welchen Einfluß die Hochschulstrukturen auf die Leitungserfolge haben. Dabei wird auch der Frage nachgegangen, ob durch eine gesetzliche Veränderung der Universitätsstrukturen eine Verbesserung der Leitungsmöglichkeiten für Hochschulpräsidenten bzw. Hochschulrektoren erreicht werden kann.

Unsere Studie zeigte, daß die Hochschulpräsidenten und -rektoren sowohl monokratische als auch kollektive Leitungskonzepte vertraten. Die monokratisch orientierten Leiter setzten sich ein persönliches Beraterteam ein, während die kollektiv orientierten für ein Präsidium plädierten, in dem die wesentlichen Dinge vordiskutiert und dann in die Gremien getragen wurden. In den Universitäten mit Rektoratsverfassung wurde dem Teamgedanken ein zentraler Stellenwert zugewiesen. Dies zeigte sich auch an dem Wahlverfahren, nach dem das Rektorat als Ganzes eingesetzt wurde.

Allerdings ist eine Kollegialisierung der Hochschulspitze nur bedingt möglich, da die Mitglieder eines Präsidiums oder eines Rektorats nicht gleichberechtigt sind. Der Präsident bzw. Rektor ist per Amtszuschreibung Leiter der gesamten Universität, während die Vizepräsidenten bzw. Prorektoren in der Regel nur einem Gremium bzw. Bereich der Hochschule vorstehen. Des weiteren ist der leitende Verwaltungsbeamte in allen haushalts- und personalrechtlichen Fragen dem Hochschulleiter unterstellt. Diese Unterschiede werden auch durch die verschiedenen Amtszeiten der Leitungspersonen betont.

Das Leitbild des monokratischen Präsidenten, der über weitgehende Entscheidungskompetenzen verfügt, ist - selbst wenn es von einigen der befragten Präsidenten favorisiert wurde - in unserer Studie kaum anzutreffen. Auch ein monokratischer Leiter stützte sich auf ein Beraterteam oder ein Präsidium aus Vizepräsidenten und Kanzler, um den Leitungsanforderungen der komplexen Hochschulorganisation entgegenzukommen. Insofern kann man sagen, daß es zwischen dem kollegialen und monokratischen Leitungsmodell weit weniger Unterschiede gibt, als gerne angenommen wird.

Weiterhin läßt sich festhalten, daß sich an dem strukturellen Grundkonflikt zwischen Präsident/Rektor und Kanzler aus der Sicht der Hochschulleiter nichts geändert hat. Die tradierte Dualität zwischen akademischer Selbstverwaltung und staatlicher Wirtschafts- und Personalverwaltung sollte durch die Einheitsverwaltung aufgehoben werden und dazu führen, daß der akademische Entscheidungsträger ebenfalls für Haushalts- und Personalfragen zuständig ist. Die Funktionsfähigkeit der Einheitsverwaltung hängt jedoch wesentlich davon ab, inwieweit es gelingt, das Spannungsverhältnis zwischen Präsident/Rektor und Kanzler auszugleichen und sowohl Leitungsentscheidungen in Verwaltungsroutine umzusetzen als auch administrativen Sachverstand in den Entscheidungsprozeß der Leitung einzubringen. Nach Ansicht der in unserer Studie befragten Hochschulleiter kann jedoch die Einheitsverwaltung nur dann funktionieren, wenn der Kanzler stark in die Leitungsgremien eingebunden oder aber (bei Differenzen) durch restriktive Maßnahmen umgangen wird.

Eine zentrale Strukturfrage der universitären Leitungsorganisation betrifft das Verhältnis der Hochschulpräsidenten, bzw. -rektoren zu den zentralen Selbstverwaltungsgremien, da diese durch die Hochschulgesetze mit den wichtigsten Entscheidungsbefugnissen innerhalb der Selbstverwaltungsaufgaben ausgestattet sind. Selbst wenn der Verfahrensweg über die zentralen Gremien oft als langwierig empfunden wurde und informelle Schritte vorgezogen wurden, um die Entscheidungswege zu verkürzen, betonten die Befragten, daß die Gremienstruktur der Hochschulleitung dennoch Vorteile eröffne. Eine Entscheidung sei innerhalb des Konsensgebildes Hochschule leichter durchzusetzen, wenn dazu ein Gremienbeschluß vorliege. Insofern könnten die zentralen Hochschulorgane und insbesondere der akademische Senat der Politik der Hochschulleitung Rükkenstärkung geben.

Auf der Fachbereichsebene sind die Einflußmöglichkeiten der Hochschulleitung weitgehend eingeschränkt, da nach den Hochschulgesetzen der Fachbereich die Organisation von Forschung und Lehre zu regeln hat. Wenn Hochschulpräsidenten oder -rektoren im Fachbereich lenkend eingreifen wollen, müssen sie eigene Wege finden. Um auf dieser Hochschulebene Leitungsaufgaben wahrzunehmen, ist die Hochschulspitze, laut Meinung der Befragten, im wesentlichen auf vermittelnde Gespräche angewiesen.

Ein weiteres Strukturproblem der Hochschulleitung betrifft die Unterscheidung in akademische und staatliche Angelegenheiten. Die meisten akademischen Fragen sind mit Personal- und Haushaltsmitteln verbunden und betreffen somit auch den staatlichen Aufgabenbereich, in dem das jeweilige Ministerium Weisungsrecht besitzt. In diesen Fragen untersteht die Hochschulleitung der staatlichen Bürokratie. Als Schaltstelle zwischen ministeriellen Instanzen und Universität obliegt es jedoch dem jeweiligen Präsidenten oder Rektor, inwieweit er

mögliche staatliche Eingriffe als Argument nutzt, um innerhalb der Hochschule bestimmte Maßnahmen durchzusetzen.

Da sich unsere Studie jedoch auf die Leitungsmöglichkeiten in bezug auf den Selbstverwaltungsbereich der Hochschule beschränkte, wurde das Verhältnis der Hochschulspitze zum jeweiligen Landesministerium nur am Rande berührt.

6.2 Selbstverständnis und Orientierungsrahmen der Hochschulleiter

Insgesamt bestätigt die Studie die Annahme, daß die universitären Organisationsbedingungen die Leitungsmöglichkeiten einschränken, andererseits jedoch auch Leitungspotentiale vorhanden sind, die von den Hochschulpräsidenten und -rektoren jeweils unterschiedlich stark genutzt wurden. Generell läßt sich festhalten, daß die Hochschulleiter sich nicht als ausführende Organe der zentralen Entscheidungsgremien verstehen. Die Mehrheit der Befragten (ausgenommen der Rektoren von zwei alten, traditionellen Universitäten) betonte, daß die Initiativfunktion der Hochschulspitze für die Lösung der anfallenden Aufgaben, also auch für die Gestaltung der Hochschulpolitik, unerläßlich sei. Zu dieser präsidialen Initiative gehörten politischer Impetus, Ideenvorgabe und das Selbstverständnis, oberster Akquisiteur der Hochschule zu sein.

Besonders die Hochschulpräsidenten kritisierten, daß von den Fachbereichen im allgemeinen in zu geringem Maße substantielle Initiativen ausgingen. Vielmehr herrsche die Haltung vor, vorhandene Kapazitäten und Konstellationen zu bewahren. Dies gälte ebenso für die zentralen Gremien. Sie fungierten eher als Entscheidungsfilter, denn als Ort für Entscheidungs- und Innovationsinitiativen. Insofern müßten die Hochschulleiter in wesentlichen Fragen der Universität gezielt und mit der Unterstützung ihres Apparats auf die Meinungsbildung in den Gremien einwirken.

Als Orientierungsrahmen für seine Führungsaufgaben steht dem Hochschulleiter ein breites Spektrum zur Verfügung. Hier gilt es, auf die unterschiedlichsten und vielfältigsten Anliegen innerhalb und außerhalb der Hochschule zu reagieren.

Da die Hochschule ihrer primären Zweckbestimmung nach eine Bildungs- und Forschungsinstitution ist, bezogen sich die Handlungsorientierungen der Hochschulleiter vornehmlich auf wissenschaftsbezogene Sachziele. Angefangen von der Gewährung und Sicherstellung des ressourcellen Rahmens zur Durchführung von Forschung und Lehre lag die Betonung vorrangig auf wissenschaftspolitischer Akzentsetzung in diesem Aufgabenbereich.

An zweiter Stelle wurde die Orientierung an dem ideellen Gesamtinteresse der Universität genannt. Die Universität zeichnet sich dadurch aus, daß viele Zellen akademischer Spezialisierungen nebeneinander bestehen, die auf der ope-

rativen Ebene von Forschung und Lehre nur lose miteinander verbunden sind. Die meisten der befragten Hochschulpräsidenten und -rektoren sahen es als ihre Aufgabe an, die Summe der Einzelinteressen im Auge zu behalten und sich zum Anwalt von Anliegen der Fachbereiche und Hochschulgruppen zu machen. Hier gälte es, Kompromißlösungen zwischen heterogenen Fachdisziplinen und Wertpräferenzen herzustellen und auch diejenigen Fachdisziplinen und Personengruppen zu stützen, die sich nicht von vornherein in der Universität durchsetzen könnten.

Drittens hatten die Außenbeziehungen der Hochschulleitung einen zentralen Stellenwert für den Orientierungsrahmen von Hochschulpräsidenten und -rektoren. Die ressourcielle Abhängigkeit der Hochschule von staatlicher Finanzierung und die Sicherung der Unterstützung der Universität von regionalen Interessengruppen machen diese Außenorientierung notwendig. Sowohl gegenüber staatlichen Stellen des Landes als auch gegenüber Institutionen der Region fungierte der Präsident bzw. Rektor als wichtiger Repräsentant der Universität. Damit übernahm die Hochschulspitze eine Verbindungsfunktion zwischen Hochschule und anderen Institutionen und wurde zum wesentlichen Motor einer umweltbezogenen Handlungsstrategie der Universität.

Auf die Qualifikationsanforderungen an die Hochschulspitze antworteten die befragten Präsidenten und Rektoren durchaus unterschiedlich. Dennoch gab es Einigkeit darüber, daß der Hochschulleiter erstens sehr genau wissen müsse, was Wissenschaft sei und zweitens Erfahrung mit der Leitung eines Wissenschaftsbetriebes haben müsse. Für die Ausübung des Amtes sei es zwar unerläßlich, Managementkenntnisse und Kenntnisse der Personalführung sowie politischen Verstand zu besitzen, doch müßten die Tätigkeiten eng an genaue Kenntnisse der Hochschulkultur und der Wissenschaftsproduktion gekoppelt sein.

Durch das Anwachsen der Hochschule zu einem Großbetrieb werden von der Hochschulleitung zunehmend Verwaltungs- und Leitungsfunktionen erwartet. Darüberhinaus hat dieses Amt aus der Sicht der Hochschulleiter weiterhin auch gesellschafts- und hochschulpolitische Funktionen. Diese beziehen sich zum einen auf die Mitwirkung an und Formulierung von politischen Positionen in bezug auf Forschung und Lehre in regionalen und überregionalen bildungspolitischen Gremien, zum anderen auf die Schaffung von hochschulpolitischem Konsens innerhalb der Universität.

6.3 Leitungsstrategien von Hochschulpräsidenten und -rektoren

Um in der Hochschule etwas bewegen zu können bzw. bestimmte hochschulpolitische Ziele durchzusetzen, muß der Hochschulleiter eine Reihe von Strategien beherrschen und mit einer Vielfalt von Handlungslogiken umgehen können. In

der Studie wurde als erstes die Strategie der Politik per Vorlage genannt. Hier nutzte der Präsident oder Rektor seinen positionalen Einfluß und schöpfte die formalen Möglichkeiten seines Amtes aus, indem er mit Hilfe seines Planungs- und Verwaltungsstabs die Meinungsbildung in den zentralen Gremien gezielt steuerte. Diese Strategie reichte jedoch meist nicht aus, um innerhalb der Universität, deren Interaktionsformen von wissenschaftlich kommunizierender Individuen geprägt sind, eine bestimmte Politik oder bestimmte Vorhaben zu realisieren. Die Hochschulleiter wandten daher zweitens integrative Kommunikationsstrategien an, wie z. B. Überzeugungs- und Informationsstrategien und suchten aktiv das Gespräch mit anderen Mitgliedern der Hochschule. Zwischen den zentralen Gremien und den Fachbereichen, der Zentralverwaltung der Hochschule und dem Ministerium schaffte sich der Hochschulleiter ein Netz von Kontakten, das der informellen Entscheidungsvorbereitung und -abstimmung und der Koordinierung der gremienreichen Selbstverwaltung diente. Entscheidend war dabei, daß die Hochschulpräsidenten und -rektoren ihre Leitungsfunktionen nicht "per Ordre de mufti" durchführten, sondern drittens eine "Strategie auf Schleichwegen" verfolgten und ihre Politik in einer unauffälligen Form des informellen Handelns in die Hochschule einbrachten. Die Notwendigkeit, die informellen Handlungsnetze für ihre Leitungstätigkeit zu nutzen, enthebt die Hochschulspitze jedoch nicht ihrer zentralen Orientierungsrolle innerhalb der Hochschule. Die Studie bestätigt, daß es Entscheidungssituationen gibt, in der der Hochschulleiter offensiv als Meinungsführer auftritt und auch einmal "harte Töne anschlägt".

Insgesamt wurde betont, daß das Zusammenspiel der unterschiedlichen Handlungslogiken der einzelnen Entscheidungsebenen und Entscheidungsträger im Blick behalten werden muß. Die Rationalität des hochschulinternen Verwaltungsapparats und der staatlichen Bürokratie kontrastiert oder kollidiert sowohl mit den kollegialen und parlamentarisch-demokratischen Spielregeln als auch mit den akademischen Ritualen der universitären Selbstverwaltung. Die heterogenen universitären Interessengruppen, deren Repräsentant der Hochschulleiter zu sein hat, stellen zum Teil gegensätzliche Forderungen an die Hochschulspitze.

Über das vielfältige, z. T. widersprüchliche Anforderungsgeflecht an Hochschulen und über die Notwendigkeit, eine Vielzahl von Handlungsstrategien zu beherrschen, waren sich die Befragten durchaus einig. Differenzen entstanden jedoch darüber, über welche Handlungsebenen Leitungsaufgaben erfolgreich wahrgenommen werden könnten. Dies galt auch für die Wahl von Handlungsdomänen. Hier nannten die Hochschulleiter unterschiedliche Möglichkeiten.

Einmal ging es um die Schaffung einer Reihe von informellen Gremien, die im Gesetz nicht vorgesehen sind und vom Präsidenten als Beratungsgremien auf Dauer, oder zur Lösung von aktuellen Problemen eingerichtet wurden. Diese waren im Vorfeld der zentralen Gremien gelagert und mit Vertrauenspersonen

oder mit Spitzenvertretern unterschiedlicher Fraktionen bzw. Fachrichtungen besetzt.

Während manche dieser informellen Gremien auf einen sehr kleinen, zum Teil "geheimen" Kreis beschränkt waren (das Küchenkabinett), schufen andere Präsidenten Kommissionen, die im Sinne einer "Politik der Runden Tische" hochschulöffentlich gestaltet wurden.

Zweitens arbeiteten die Hochschulleiter hauptsächlich dort, wo das Gesetz ihnen die Möglichkeit gab, nämlich in den zentralen Gremien ihrer Hochschule. Manche der Hochschulpräsidenten und -rektoren verlagerten ihre Politik in die Fachbereiche bzw. die Fakultäten, wenn dies notwendig wurde.

Eine dritte Handlungsdomäne war die Öffentlichkeit. Die befragten Hochschulleiter nutzten öffentlichen Auftritte, um ihre Politik deutlich zu machen, ihre Grundsätze festzuschreiben und die von ihnen bevorzugten Problemlösungen für alle Mitglieder der Hochschule gleichermaßen erreichbar mitzuteilen.

6.4 Universitäre Leitungsqualität gegenüber heterogenen Anforderungen an die Hochschulspitze

Die in Kapitel 4.1 aufgeführten Leitungskonzepte zeigen unterschiedliche Handlungsdimensionen und -modelle auf, die für die Leitung von Organisationen jedweder Art relevant sind, die jedoch auch für unsere stärker auf die Spezifik von Hochschulorganisation gerichteten Untersuchungen fruchtbar zu machen sind. Genannt wurden z. B. bürokratische, kollegiale, politische oder symbolische Handlungsrahmen bzw. Verwaltungs-, Aushandlungs- oder Demokratiemodelle. Transformiert auf die Hochschule bedeutet das, daß ein Hochschulleiter in der Lage sein muß, sowohl die Verwaltungsebene zu bedienen, als auch kollegiale Spielregeln zu beherrschen, auf unterschiedliche Interessengruppen eingehen zu können und gleichzeitig akademische Rituale anzuwenden.

Universitäre Leitungsqualität umfaßt somit erstens die Fähigkeit, mit dem Verwaltungsapparat umgehen zu können, ressourcenbezogene Probleme lösen und Hochschulentwicklungsplanung betreiben zu können. Hierzu gehören z. B. Rollen wie Verwalter und Ressourcenverteiler.

Zum zweiten macht Leitungsqualität an Hochschulen die Fähigkeit aus, konfligierende Interessen und Forderungen von seiten unterschiedlicher Hochschulgruppierungen zu beantworten und zu lösen. Hier übernimmt der Präsident oder Rektor z. B. die Rolle des Verhandlungsführers und des Krisenmanagers, Politikers und Katalysators.

Drittens zeigt sich universitäre Leitungsqualität in der Fähigkeit, Lehre, Studium und Forschung verstehen und beurteilen zu können und sich in der Scienti-

fic community bewegen zu können. In diesem Zusammenhang ist der Habitus des Wissenschaftlers gefragt.

Viertens bedeutet universitäre Leitungsqualität, die Hochschule nach innen und außen repräsentieren zu können. Hierbei geht es darum, sowohl hochschulinterne Programme als auch bildungspolitische Zielvorstellung vorzugeben und diese innerhalb und außerhalb der Universität zu vertreten. Hierzu gehört auch die Fähigkeit, akademische Rituale zu pflegen und gleichzeitig politische Signale zu setzen.

In unserer Studie zeigte sich nun, daß alle Hochschulleiter die formale Handlungsebene anwandten, sich aber zusätzlich Spielräume verschafften, über die sie ihre Leitungsaufgaben wahrnehmen konnten. Einerseits nutzten sie in den Gremien ihren positionalen Einfluß, andererseits führten sie zusätzlich Gespräche und knüpften informelle Kontakte zur Entscheidungsvorbereitung. Obwohl ein Spannungsverhältnis zum Kanzler bestand, schafften sie Möglichkeiten, die Verwaltung so umzugestalten, daß sie der Umsetzung der Leitungsaufgaben der Präsidenten/Rektoren gerecht wurde.

Auch wenn die Hochschulleitung formal in Fachbereichsangelegenheiten nicht eingreifen kann, suchten die Präsidenten bzw. Rektoren nach Einwirkungsmöglichkeiten auf dezentraler Ebene. Um ihre Leitungsaufgaben wahrzunehmen, verließen sich die befragten Hochschulpräsidenten und -rektoren nicht allein auf ihre formalen Zuständigkeiten, sondern erweiterten ihre Leitungsmöglichkeiten durch die Anwendung eines breiten Rollenrepertoires. Einerseits orientierten sich die Hochschulleiter sehr wohl an dem Konsensgebilde Hochschule mit seinem wissenschaftlichen Habitus, andererseits gebrauchten sie unternehmerischen und politischen Verstand.

Universitäre Leitungsqualität besteht also in der Fähigkeit, auf heterogene, ja widersprüchliche Leitungsanforderungen zu reagieren und dafür optimale Umsetzungsmechanismen zu finden. Dazu gehört auch, in der Lage zu sein, die adäquate Rolle für die jeweilige Handlungssituation zu finden und nicht z. B. als Verwalter vorzugehen, wo der Politiker, der Konsensstifter oder der Unternehmer gefragt ist.

Auch wenn es den Hochschulleitern gelänge, die widersprüchlichen Handlungsanforderungen in ein Nacheinander entsprechend unterschiedlicher Handlungsformen aufzulösen, das eine Mal Administrator, das andere Mal Akademiker, das dritte Mal Politiker und das vierte Mal Katalysator und kultureller Repräsentant zu sein, bliebe das Problem bestehen, wie sie innerhalb dieses vielfältigen Rollenspektrums ihre Überzeugungsfähigkeit und Identität für Mitgliedergruppen und Umwelt erhalten können. Verlangt ist das Kunststück, innerhalb dieses mehrdimensionalen Spannungsgefüges Wandlungsfähigkeit und Flexibilität zu zeigen, ohne darüber zum "Chamäleon" oder zur "Wetterfahne" zu degenerieren.

Literatur

ASTIN, A.: Academic Gamesmanship. Student-Oriented Change in Higher Education. New York 1976.

BALDRIDGE, V.J.: Power and Conflict in the University. New York 1971.

BARDACH, E.: The Implementation Game. What Happens After a Bill Becomes a Law. Cambridge 1977.

BECKMEIER, C. und NEUSEL, A.: "Decision Making Process in French and German Universities". In: Higher Education Management. Bd. 2, 1990a, Nr. 1, S. 7-19.

BECKMEIER, C. und NEUSEL, A.: "Determinanten der Entscheidungsfindung an französischen und deutschen Hochschulen - am Beispiel der Studiengangsentwicklung". In: GORZKA, G., MESSNER, R. und OEHLER, C. (Hg.).: Wozu noch Bildung? Kassel: Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung 1990b (Werkstattberichte; 25), S. 169-191.

BECKMEIER, C., KLUGE, N. und NEUSEL, A.:"Implementations- und Entscheidungsprozesse im Hochschulwesen". In: GORZKA, G., HEIPCKE, K. und TEICHLER, U. (Hg.): Hochschule - Beruf - Gesellschaft. Frankfurt a.M. und New York 1988, S. 337-368.

BECKMEIER, C.: Zwischen Tradition und Modernisierung. Die Hochschulen in Frankreich. Frankfurt a.M.: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft 1989 (Materialien und Dokumente. Hochschule und Forschung, 62).

BENSIMON, E.M.: The Meaning of "Good Presidential Leadership". A Frame Analysis. In: The Review of Higher Education, Vol. 12, No. 2, 1989.

BIRNBAUM, R.: The Implicit Leadership Theories of College and University Presidents. In: The Review of Higer Education, Vol. 12, No. 2, 1989.

COHEN, M.D., MARCH, H.G. und OLSEN, Y.P.: "A Garbage Can Model of Organizational Choice". In: Administrative Science Quarterly, Vol. 17, 1972.

COHEN, M.D.; MARCH, J.G.: Leadership and Ambiguity, Boston 1974.

CROZIER, M. und FRIEDBERG, E.: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts. 1979.

DALLINGER, P., BODE, Ch. und DELLIAN, F.: Hochschulrahmengesetz - Kommentar. Tübingen 1978.

DENNINGER, E.: Das Hochschulrahmengesetz. Kernstück einer Bildungsreform? Frankfurt a.M. 1972.

FISCHER, J.: "Hochschulleitung". In: TEICHLER, U. (Hg.): Das Hochschulwesen in der BRD. Weinheim 1990, S. 43-63.

HARTMANN, E.: Hochschulmanagement. Informationssysteme für die Hochschulorganisation. Berlin und New York 1984.

Westdeutsche Rektorenkonferenz (WRK) (Hg.): Hochschulrahmengesetz, Hochschulgesetze der Länder. 2 Bde., Bonn 1990 (Dokumente zur Hochschulreform; 68/1990).

KLUGE, A.: Die Universitäts-Selbstverwaltung. Ihre Geschichte und gegenwärtige Rechtsform. Frankfurt a.M. 1958.

LUDWIG, Klaus A.: "Die Stellen des Kanzlers an den wissenschaftlichen Hochschulen." In: Wissenschaftsrecht, Wissenschaftsverwaltung, Wissenschaftsförderung. Bd. 17 (1989).

MARCH, J.G. und OLSEN J.P.: Ambiguity and Choice in Organizations. Bd. 2, Bergen, Oslo, Tromsø 1982.

MORKEL, A.: "Rektor oder Präsident? Zur Diskussion über die Leitungsorganisation von Hochschulen". In: MittHV 2/85, S. 65-71.

NELLESSEN, L.: Handling Critical Interpersonal Situations in University Management. Paris: Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD). Centre for Educational Research and Innovation 1983.

NEUMANN, A.: Strategic Leaderships: The Changing Orientations of College Presidents. In: The Review of Higher Education, Vol. 12, No. 2, 1989.

NEUSEL, A. und TEICHLER, U. (Hg.): Hochschulentwicklung seit den sechziger Jahren. Kontinuität - Umbrüche - Dynamik? Weinheim und Basel 1986.

OEHLER, Chr.: Hochschulentwicklung in der BRD seit 1945. Frankfurt a.M. und New York 1989.

RAU, E.: "Leadership Matters: The Roles and Functions of University President in a Comparative Perspektive." In: Diskussionspapiere. Zentralinstitut für sozialwissenschaftliche Forschung FUB, Nr. 21/91. Berlin 1991.

SCHULTZ-GERSTEIN, H.-G.: "Der Kanzler - Partner oder Leitungsgehilfe?" In: MittHV 4/85, S. 212-215.

SCHUSTER, H.J.: "Leitungs- und Verwaltungskompetenzen." In: FLÄMING, Chr. u. a. (Hg.):Handbuch des Wissenschaftsrechts. Berlin, Heidelberg, New York 1982.

TEICHLER, U. (Hg.): Das Hochschulwesen in der Bundesrepublik Deutschland. Weinheim 1990, S. 43-63.

THIEME, W.: Deutsches Hochschulrecht. Köln u.a. 1986.

THIEME, W.: Grundprobleme des Hochschulrechts. Darmstadt 1978.

THIEME, W.: "Organisationsstrukturen der Hochschulen." In: FLÄMING, Chr. u. a. (Hg.): Handbuch des Wissenschaftsrechts. Berlin, Heidelberg, New York 1982.

PUBLIKATIONEN DES WISSENSCHAFTLICHEN ZENTRUMS

A. Reihe "Hochschule und Beruf"

(Campus-Verlag, Frankfurt/M. und New York)

TEICHLER, Ulrich und WINKLER, Helmut (Hg.): Praxisorientierung des Studiums. Frankfurt/M. und New York 1979 (vergriffen).

TEICHLER, Ulrich (Hg.): Hochschule und Beruf. Problemlagen und Aufgaben der Forschung. Frankfurt/M. und New York 1979 (vergriffen).

BRINCKMANN, Hans; HACKFORTH, Susanne und TEICHLER, Ulrich: Die neuen Beamtenhochschulen. Bildungs-, verwaltungs- und arbeitsmarktpolitische Probleme einer verspäteten Reform. Frankfurt/M. und New York 1980.

FREIDANK, Gabriele; NEUSEL, Aylâ; TEICHLER, Ulrich (Hg.): Praxisorientierung als institutionelles Problem der Hochschule. Frankfurt/M. und New York 1980.

CERYCH, Ladislav; NEUSEL, Aylâ; TEICHLER, Ulrich und WINKLER, Helmut: Gesamthochschule - Erfahrungen, Hemmnisse, Zielwandel. Frankfurt/M. und New York 1981.

HERMANNS, Harry; TEICHLER, Ulrich und WASSER, Henry (Hg.): Integrierte Hochschulmodelle. Erfahrungen aus drei Ländern. Frankfurt/M. und New York 1982.

HOLTKAMP, Rolf und TEICHLER, Ulrich (Hg.): Berufstätigkeit von Hochschulabsolventen - Forschungsergebnisse und Folgerungen für das Studium. Frankfurt/M. und New York 1983 (vergriffen).

HERMANNS, Harry; TKOCZ, Christian und WINKLER, Helmut: Berufsverlauf von Ingenieuren. Eine biografie-analytische Untersuchung auf der Basis narrativer Interviews. Frankfurt/M. und New York 1983.

CLEMENS, Bärbel; METZ-GÖCKEL, Sigrid; NEUSEL, Aylâ und PORT, Barbara (Hg.): Töchter der Alma Mater. Frauen in der Berufs- und Hochschulforschung. Frankfurt/M. und New York 1986.

GORZKA, Gabriele; HEIPCKE, Klaus und TEICHLER, Ulrich (Hg.): Hochschule - Beruf - Gesellschaft. Ergebnisse der Forschung zum Funktionswandel der Hochschulen. Frankfurt/M. und New York 1988.

OEHLER, Christoph: Hochschulentwicklung in der Bundesrepublik seit 1945. Frankfurt/M. und New York 1989.

TEICHLER, Ulrich: Europäische Hochschulsysteme. Die Beharrlichkeit vielfältiger Modelle. Frankfurt/M. und New York 1990.

BECKMEIER, Carola und NEUSEL, Aylâ: Entscheidungsverflechtung an Hochschulen - Determinanten der Entscheidungsfindung an deutschen und französischen Hochschulen. Frankfurt/M. und New York 1991.

EKARDT, Hanns-Peter, LÖFFLER, Reiner und HENGSTENBERG, Heike: Arbeitssituationen von Firmenbauleitern. Frankfurt/M. und New York 1992.

B. Werkstattberichte

(Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung, Gesamthochschule Kassel).

HERMANNS, Harry; TKOCZ, Christian und WINKLER, Helmut: Soziale Handlungskompetenz von Ingenieuren, Rückblick auf Verlauf und Ergebnisse der Klausurtagung in Hofgeismar am 16. und 17. November 1978. Kassel 1979 (Nr. 1).

HERMANNS, Harry; TKOCZ, Christian und WINKLER, Helmut: Ingenieurarbeit: Soziales Handeln oder disziplinäre Routine? 1980 (Nr. 2) (vergriffen).

NEUSEL, Aylâ und TEICHLER, Ulrich (Hg.): Neue Aufgaben der Hochschulen. Kassel 1980 (Nr. 3).

HEINE, Uwe; TEICHLER, Ulrich und WOLLENWEBER, Bernd: Perspektiven der Hochschulentwicklung in Bremen. Kassel 1980 (Nr. 4).

NERAD, Maresi: Frauenzentren an amerikanischen Hochschulen. Kassel 1981 (Nr. 5).

LIEBAU, Eckart und TEICHLER, Ulrich (Hg.): Hochschule und Beruf - Forschungsperspektiven. Kassel 1981 (Nr. 6) (vergriffen).

EBHARDT, Heike und HEIPCKE, Klaus: Prüfung und Studium. Teil A: Über den Zusammenhang von Studien- und Prüfungserfahrungen. Kassel 1981 (Nr. 7).

HOLTKAMP, Rolf und TEICHLER, Ulrich: Außerschulische Tätigkeitsbereiche für Absolventen sprach- und literaturwissenschaftlicher Studiengänge. Kassel 1981 (Nr. 8) (vergriffen).

RATTEMEYER, Volker: Chancen und Probleme von Arbeitsmaterialien in der künstlerischen Aus- und Weiterbildung. Mit Beiträgen von Hilmar Liptow und Wolfram Schmidt. Kassel 1982 (Nr. 9).

CLEMENS, Bärbel: Frauenforschungs- und Frauenstudieninitiativen in der Bundesrepublik Deutschland. Kassel 1983 (Nr. 10) (vergriffen).

DANCKWORTT, Dieter: Auslandsstudium als Gegenstand der Forschung - eine Literaturübersicht. Kassel 1984 (Nr. 11).

BUTTGEREIT, Michael und TEICHLER, Ulrich (Hg.): Probleme der Hochschulplanung in der Sowjetunion. Kassel 1984 (Nr. 12).

Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung (Hg.): Forschung über Hochschule und Beruf. Arbeitsbericht 1978 - 1984. Kassel 1985 (Nr. 13).

DALICHOW, Fritz und TEICHLER, Ulrich: Anerkennung des Auslandsstudiums in der Europäischen Gemeinschaft. Kassel 1985 (Nr. 14).

HORNBOSTEL, Stefan; OEHLER, Christoph und TEICHLER, Ulrich (Hg.): Hochschulsysteme und Hochschulplanung in westlichen Industriestaaten. Kassel 1986 (Nr. 15). (vergriffen)

TEICHLER, Ulrich: Higher Education in the Federal Republic of Germany. Developments and Recent Issues. New York und Kassel: Center for European Studies, Graduate School and University Center of the City University of New York und Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung, Gesamthochschule Kassel. New York/Kassel 1986 (Nr. 16).

KLUGE, Norbert und OEHLER, Christoph: Hochschulen und Forschungstransfer. Bedingungen, Konfigurationen und Handlungsmuster. Kassel 1986 (Nr. 17) (vergriffen).

BUTTGEREIT, Michael: Lebensverlauf und Biografie. Kassel 1987 (Nr. 18).

EKARDT, Hanns-Peter und LÖFFLER, Reiner (Hg.): Die gesellschaftliche Verantwortung der Bauingenieure. 3. Kasseler Kolloquium zu Problemen des Bauingenieurberufs. Kassel 1988 (Nr. 19).

TEICHLER, Ulrich: Wandel der Hochschulstrukturen im internationalen Vergleich. Kassel 1988 (Nr. 20) (vergriffen).

KLUCZYNSKI, Jan und OEHLER, Christoph (Hg.): Hochschulen und Wissenstransfer in verschiedenen Gesellschaftssystemen. Ergebnisse eines polnisch-deutschen Symposiums. Kassel 1988 (Nr. 21).

KRÜGER, Heidemarie: Aspekte des Frauenstudiums an bundesdeutschen Hochschulen. Zur Studiensituation von Frauen im Sozialwesen und in den Wirtschaftswissenschaften - ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Kassel 1989 (Nr. 22) (vergriffen).

KRAUSHAAR, Kurt und OEHLER, Christoph: Forschungstransfer, betriebliche Innovationen und Ingenieurarbeit. Kassel 1989 (Nr. 23).

STRÜBING, Jörg: "Technik, das ist das Koordinatensystem, in dem wir leben..." - Fallstudien zu Handlungsorientierungen im technikwissenschaftlichen Forschungstransfer. Kassel 1989 (Nr. 24).

GORZKA, Gabriele; MESSNER, Rudolf und OEHLER, Christoph (Hg.): Wozu noch Bildung? - Beiträge aus einem unerledigten Thema der Hochschulforschung. Kassel 1990 (Nr. 25) (vergriffen).

ENDERS, Jürgen: Beschäftigungssituation im akademischen Mittelbau. Kassel 1990 (Nr. 26) (vergriffen).

WETTERER, Angelika: Frauen und Frauenforschung in der bundesdeutschen Soziologie - Ergebnisse der Soziologinnen-Enquête. Kassel 1990 (Nr. 27) (vergriffen).

TEICHLER, Ulrich: The First Years of Study at Fachhochschulen and Universities in the Federal Republic of Germany. Kassel 1990 (Nr. 28).

TEICHLER, Ulrich: Recognition. A Typological Overview of Recognition Issues Arising in Temporary Study Abroad. Kassel 1990 (Nr. 29).

SCHOMBURG, Harald, TEICHLER, Ulrich und WINKLER, Helmut: Studium und Beruf von Empfängern deutscher Stipendien am Asian Institute of Technology. Kassel 1991 (Nr. 30).

JESSKE-MÜLLER, Birgit, OVER, Albert und REICHERT, Christoph: Existenzgründungen in Entwicklungsländern. Literaturstudie zu einem deutschen Förderprogramm. Kassel 1991 (Nr. 31).

TEICHLER, Ulrich: Experiences of ERASMUS Students. Select Findings of the 1988/89 Survey. Kassel 1991 (Nr. 32).

BECKMEIER, Carola und NEUSEL, Aylâ: Entscheidungsprozesse an Hochschulen als Forschungsthema. Kassel 1992 (Nr. 33).

STRÜBING, Jörg: Arbeitsstil und Habitus. Zur Bedeutung kultureller Phänomene in der Programmierarbeit. Kassel 1992 (Nr. 34).

C. Arbeitspapiere

(Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung, Gesamthochschule Kassel)

TEICHLER, Ulrich und WINKLER, Helmut: Vorüberlegungen zur Gründung des Wissenschaftlichen Zentrums für Berufs- und Hochschulforschung. Kassel 1978 (Nr. 1).

TEICHLER, Ulrich: Der Wandel der Beziehungen von Bildungs- und Beschäftigungssystem und die Entwicklung der beruflich-sozialen Lebensperspektiven Jugendlicher. Kassel 1978 (Nr. 2).

TEICHLER, Ulrich: Higher Education and Employment in the Federal Republic of Germany: Trends and Changing Research Approaches from the Comparative Point of View. - Recherches en cours sur le problème de l'enseignement supérieure et de l'emploi en République Fédérale Allemande. Kassel 1978 (Nr. 3) (vergriffen).

PEIFFER, Knut: Untersuchung des Implementationsinstrumentariums von Hochschulreformprogrammen anhand einer synoptischen Darstellung. - Untersuchung der legislativen Umsetzung von Hochschulreform- und Studienreforminhalten anhand des HRG, des HHG und des HUG. Kassel 1979 (Nr. 4).

NEUSEL, Aylâ: Zu Berufstätigkeit und Studium von Architekten/Planern. WINK-LER, Helmut: Neue Entwicklungen im Berufsfeld von Architekten und Bauingenieuren und deren Berücksichtigung in der Hochschulausbildung. Kassel 1979 (Nr. 5).

TEICHLER, Ulrich und VOSS, Friedrich: Materialien zur Arbeitsmarktlage von Hochschulabsolventen. Kassel 1979 (Nr. 6) (vergriffen).

RATTEMEYER, Volker: Weiterentwicklung des Kunststudiums unter Berücksichtigung der beruflichen Möglichkeiten der Künstler. Kassel 1980 (Nr. 7).

TEICHLER, Ulrich: Work-Study-Programs: The Case of "Berufspraktische Studien" at the Comprehensive University of Kassel. Kassel 1981 (Nr. 8) (vergriffen) .

HERMANNS, Harry: Das narrative Interview in berufsbiografischen Untersuchungen. Kassel 1981 (Nr. 9) (vergriffen).

DENKINGER, Joachim und KLUGE, Norbert: Bibliographie zur Praxisorientierung des Studiums. Kassel 1981 (Nr. 10).

LIEBAU, Eckart: Hochschule, Schule und Lehrerfortbildung - Tendenzen und Perspektiven. Kassel 1981 (Nr. 11).

LIEBAU, Eckart: Der Habitus der Ökonomen. Über Arbeitgebererwartungen an Hochschulabsolventen der Wirtschaftswissenschaften. Kassel 1982 (Nr. 12) (vergriffen).

WINKLER, Helmut: Interaction of Theory and Practice in the US Engineering Education. Kassel 1982 (Nr. 13).

HERMANNS, Harry: Statuspassagen von Hochschullehrern im Entwicklungsprozeß von Gesamthochschulen. Kassel 1982 (Nr. 14).

KRÜGER, Heidemarie: Probleme studierender Frauen - Ergebnisse eines Kolloquiums. Kassel 1984 (Nr. 15) (vergriffen).

USHIOGI, Morikazu: Job Perspectives of College Graduates in Japan. Kassel 1984 (Nr. 16).

NERAD, Maresi: Implementation Analysis - A New Magic Tool for Research in Higher Education? Kassel 1984 (Nr. 17).

KLUGE, Norbert: Studienreform in der Literatur - Eine kommentierte Bibliographie über Studienreformaktivitäten in den letzten zehn Jahren. Kassel 1988 (Nr. 18).

WINKLER, Helmut: Ursachen für überlange Studiendauern von Maschinenbaustudenten. Sonderauswertung von Daten der Kasseler Absolventenstudie. Kassel 1988 (Nr. 19).

SCHMUTZER, Manfred E. A.: Vom Elfenbeinturm zum Bildungskonzern. Kassel 1989 (Nr. 20).

MAIWORM, Friedhelm: Zur Notenvergabe an hessischen Hochschulen im Vergleich zum Bundesdurchschnitt. Kassel 1989 (Nr. 21).

BECKER, Peter: Motive der Studienortwahl und Informationsverhalten von Studienanfängern der Gesamthochschule Kassel im Wintersemester 1987/88. Kassel 1990 (Nr. 22).

OEHLER, Christoph: Effizienz der Drittmittelförderung in den Ingenieurwissenschaften. Kassel 1990 (Nr. 23).

TEICHLER, Ulrich; MAIWORM, Friedhelm und STEUBE, Wolfgang: Student Mobility within ERASMUS 1987/88 - a Statistical Survey. Kassel 1990 (Nr. 24).

TEICHLER, Ulrich; KREITZ, Robert und MAIWORM, Friedhelm: Student Mobility within ERASMUS 1988/89 - a Statistical Profile. Kassel 1991 (Nr. 26).

Wie sehen gewählte hauptamtliche Hochschulleiter – Präsidenten und Rektoren deutscher Hochschulen – ihre eigene Rolle, welche Ziele streben sie für ihre Hochschule an, mit Hilfe welcher Strategien versuchen sie diese zu verwirklichen, und wie groß ist ihr Handlungsspielraum im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung?

Im Anschluß an eine Skizzierung des Spannungsfeldes, in dem „Hochschulleitung" stattfindet, gehen die Autorinnen in ihrer Untersuchung anhand von Interviews diesen Fragen zum Selbstverständnis und dem Orientierungsrahmen von Hochschulleitern auf den Grund.

Im Ergebnis zeigt sich, daß, abhängig von der jeweiligen Hochschultradition und Hochschulstruktur und nicht zuletzt von der persönlichen Orientierung des Leiters, verschiedene „erfolgreiche" Modelle von Hochschulleitung nebeneinander existieren.

ISBN: 3-928172-60-3