

Sigrun Nickel & Frank Ziegele

Profis ins Hochschulmanagement Plädoyer für die Schaffung von hauptamtlichen Karrierewegen für Hochschul- und Fakultätsleitungen



Sigrun Nickel



Frank Ziegele

1. Professionalisierung – Trends und Begriffs- klärungen

Unverblümete Abscheu löst mancherorts die Vorstellung aus, dass Hochschulen von professionellen Manager/innen statt von greimiengestählten *Primi inter pares* geleitet werden sollen. Allein der Gedanke, dass Präsident/innen, Rektor/innen und Dekan/innen demnächst über systematisch erworbene Leitungsqualifikationen verfügen könnten, wird von Kritiker/innen als „Pervertierung“ (Stock/Wernet 2005, S. 9) empfunden, welche der „Kolonialisierung von Forschung und Lehre durch ökonomische und administrative Handlungsimperative“ (dies.) Vorschub leiste und damit die eigentlich bedeutsame, sprich wissenschaftliche Professionalität bedrohe.

Doch können solche drastischen Abwehrhaltungen die Entwicklung offenbar nicht aufhalten. Die ständig wachsende Karawane der Professionalisierungsbefürworter/innen aus Politik, Rektoraten und Präsidien sowie aus Teilen der Hochschulforschung zieht unverdrossen voran, und tatsächlich ist sie auf ihrem Weg zur „Professionalisierung der Entscheidungsträger“ (HRK 2004, S.2) schon recht weit gekommen. Die Erkenntnis, dass aufgrund des wachsenden Anforderungs- und Handlungsdrucks Leitungsfunktionen nicht mehr in guter alter Selbstverwaltungstradition nebenbei oder als zeitlich befristeter Ausstieg aus der Wissenschaft bewältigt werden können, setzt sich zunehmend durch. Das bedeutet nicht, wie Klaus Palandt in seinem Artikel zum selben Thema andeutet, die Abschaffung der Selbstverwaltung, sondern eine Verbindung des bisher vorherrschenden Prinzips partizipativer Selbstorganisation mit einem für Hochschulen neuen entscheidungsorientierten Managementhandeln.

Was ist mit Professionalisierung genau gemeint? Unter „Professionalität“ wird im wissenschaftlichen Kontext eine Expertise für ein bestimmtes Fachgebiet verstanden, welche durch eine fundierte, theoriegeleitete Qualifizierung erreicht wird (Schein 1973, S.43). Wieso sollte das ausgerechnet für Hochschulmanager/innen nicht gelten? Hochschulen sind besondere Organisationen, für deren Leitung spezielles Wissen und spezielle Fähigkeiten benötigt werden, über die primär für Forschung und Lehre ausgebildete Wissenschaftler/innen per se nicht verfügen.

Erkennt man diese Grundüberlegung an, so bleibt doch die Frage, woher Wissen und Fähigkeiten kommen sollen. Traditionell werden sie „on the job“ erworben: „Die meisten europäischen Universitätsmanager sind Autodidakten, d.h. sie haben ihre Professionalität durch Praxis und Erfahrung gewonnen, nicht jedoch durch eine spezifische Ausbildung, die für die Managementrolle in der Universität formell qualifiziert“ (Wolff 2005, S. 43). Im folgenden Beitrag soll die These vertreten werden, dass dies nicht mehr ausreicht;

vielmehr müssen die benötigten Qualifikationen nicht nur in der täglichen Arbeit, sondern über systematische Ausbildung und Personalentwicklung erlernt werden. Von diesem Ausgangspunkt aus ist noch eine weitere Stufe der Professionalisierung denkbar: Die Leitung von Hochschulen (oder deren Teileinheiten) durch „Vollprofis“.

Vollprofessionalisierung liegt nach unserem Verständnis vor, wenn

- die Leitungsaufgabe hauptamtlich wahrgenommen wird;
- das Aufgabenspektrum sich ausschließlich auf das Hochschulmanagement fokussiert und nicht noch zusätzlich Forschung und Lehre umfasst (dabei ist allerdings eine fundierte Kenntnis der Prozesse in Forschung und Lehre Grundvoraussetzung für die Ausübung einer Leitungstätigkeit im Hochschulbereich);
- die Basis für die Leitungsfunktion in einer speziellen, auf Hochschulmanagement bezogenen Ausbildung bzw. Personalentwicklung besteht;
- die Leitungspersonen ein Selbstverständnis als Angehörige der Profession „Wissenschaftsmanager/innen“ entwickeln und
- sich im Management Karrierewege bieten (so dass es beispielsweise ein üblicher Fall wäre, dass Vizepräsident/innen der Hochschule A sich um die Präsident/innenposition in Hochschule B bewerben).

Damit unterscheidet sich die Vollprofessionalisierung beispielsweise von einer bloßen Personalentwicklung für Dekan/innen, die nach einer – meist kurzen – Amtszeit in die Wissenschaft zurückgehen. Die beschriebenen Merkmale der Vollprofessionalisierung machen deutlich, dass damit nicht eine Überflutung der Leitungsfunktionen mit Betriebswirt/innen gemeint ist, die möglichst aus der Privatwirtschaft kommen und „den Laden zum Laufen bringen“. Stattdessen dürfte es auch im Szenario der Vollprofessionalisierung der typische Fall bleiben, dass Führungskräfte aus dem Wissenschaftssystem selbst kommen, sich aber irgendwann für eine Managementkarriere anstelle einer wissenschaftlichen Laufbahn entscheiden – und dies auch je nach persönlicher Motivationslage als gleichrangige Berufsperspektive betrachten.

2. Begründungsmuster für Vollprofessionalisierung

Steigende Komplexität der Organisation

In Hochschulen alten Typs sind Wissenschaftler/innen Allrounder, die von der Forschung über die Lehre bis zur Projekteinwerbung und Selbstverwaltung alles machen und

alles können. Diese ganzheitliche Arbeitsweise funktioniert allerdings nur in kleinen, überschaubaren Einheiten, nicht aber in komplexen, arbeitsteiligen Organisationen wie Hochschulen es heute sind. Auf dem Weg zur Wissensgesellschaft ist es nicht nur für Hochschulen typisch, dass sowohl fachliche Spezialisierungen als auch fach- und disziplinenübergreifende Aufgabenbereiche zunehmen (Teichler/Kehm/Alesi 2006). Die Klagen vieler Wissenschaftler/innen darüber, dass sie vor lauter neuartigen administrativen Tätigkeiten nicht mehr zur Ausübung ihrer eigentlichen Profession, Forschung und Lehre kommen, werden ständig lauter. Sich mit der Strategie- und Qualitätsentwicklung der eigenen Hochschule zu befassen, kostet Zeit und Energie. Vor diesem Hintergrund müssen Forscher/innen eigentlich ein hohes Interesse daran haben, sich von den wissenschaftsfernen Jobanteilen zu entlasten und die Managementaufgaben Personen zu überlassen, die dazu Lust haben und speziell dafür qualifiziert sind. Die Aufgabenwahrnehmung durch einen Vollprofi schafft den nötigen Freiraum für Forschung und Lehre.

Autonomie der Hochschulen

Die steigende Komplexität geht Hand in Hand mit einer größeren Eigenverantwortung der Hochschule. Die Verantwortung für strategische Planung und daraus resultierende Profilbildung übernehmen zunehmend die Hochschulen selbst; auch die operativen Instrumente erfordern Mut und Geschick zur Gestaltung der entstehenden Spielräume. Die Verantwortungsträger/innen in den Rektorat/Präsidien und Dekanaten müssen sich angesichts dieser Herausforderungen unweigerlich professionalisieren, weil sich Politik und Ministerien aus den Entscheidungen zurückziehen. Ein Globalhaushalt macht Allokationsentscheidungen unumgänglich; diese können nur dann hochschulintern umgesetzt werden, wenn sie fundiert begründet sind.

Überwindung der Kluft zwischen Wissenschaft und Verwaltung.

„Im akademischen Kontext wird Management oft mit Verwaltung gleichgesetzt und als Bedrohung der individuellen Freiheit angesehen“ (Pellert 1999, S. 171). Verwaltung wird von Wissenschaftlern häufig als Fremdkörper empfunden, die klassische Kanzler-Verwaltung wird sogar mitunter als „wesensfremde Ressourcenverwaltung unter einem Neben-Regenten“ bezeichnet (Teichler/Kehm/Alesi 2006, S. 6). Häufig wird beim Kanzler/bei der Kanzlerin und dem Verwaltungsapparat das dauerhafte Machtzentrum einer Hochschule vermutet, die eigentliche Leitung einer Hochschule ist im traditionellen Leitungsmodell eher mit symbolischer Macht und kurzfristigem Gestaltungsspielraum ausgestattet. Die Vollprofessionalisierung von Hochschulleiter/innen soll helfen, diese Trennung zu überwinden; Rektor/innen bzw. Präsident/innen werden zur Führungsinstanz für die Hochschule insgesamt, an die Stelle des Kanzlers treten zunehmend die (hauptamtlichen) Vizepräsident/innen für Finanzen. Man erhofft sich, dass das Management durch Leitungsprofis wissenschaftsnah gestaltet wird, dass aber gleichzeitig hauptamtliche Hochschulleiter/innen auch größeres Verständnis für die Belange der Verwaltung aufbringen. Im Zuge der Einführung des Ressortprinzips in manchen Rektorat/Präsidien entwickeln sich Verantwortungsstrukturen, in denen Vizerektor/innen bzw. Vizepräsi-

dent/innen als ressortverantwortliche Mitglieder einer Hochschulleitung Verwaltungsabteilungen unterstellt werden sollen. Eine solche Arbeitsteilung würde die Strategiefähigkeit der Hochschule erhöhen (Nickel 2006), sie führt aber letztlich zur Forderung nach Vollprofessionalisierung für alle Teammitglieder einer Hochschulleitung.

Großes Spektrum an Qualifikationsanforderungen

Was Führungskräfte im Hochschulbereich vor allem brauchen, ist die Fähigkeit Widersprüche auszuhalten und fortwährende Spagatte zu vollziehen: Neben einer Doppelqualifikation als Wissenschaftler/in und Manager/in benötigen sie breit gefächerte soziale und kommunikative Fähigkeiten, um Entscheidungen fällen zu können, die „sämtliche Aspekte der hochschulinternen Prozesse“ betreffen und somit weit reichende „persönliche und institutionelle Konsequenzen für Hochschulmitglieder und Hochschuleinrichtungen“ nach sich ziehen (HRK 2004, S.14). Diese umfassende Macht müssen sie allerdings mit einer für das Universitätsmanagement notwendigen „sensible foolishness“ (Cohen/March 1986) kombinieren, was vor allem bedeutet, den Wissenschaftler/innen genügend Freiraum für Selbstregulations- und Lernprozesse zu lassen, ohne die sie ihre kreative Tätigkeit nicht erfolgreich ausüben können. Um die Produktivität in Forschung und Lehre dennoch beeinflussen zu können, müssen Führungskräfte geeignete Anreize setzen und dabei die Kunst des partizipativen Managements beherrschen. Das bedeutet, die Universitätsmitglieder möglichst direkt und transparent in die Entscheidungsprozesse einbinden: „In der Partizipation der Hochschulmitglieder an der Formulierung der Ziele der Hochschulentwicklung und an der Umsetzung der daraus abgeleiteten Strategien und Pläne liegt eine zentrale Grundbedingung für die erfolgreiche Ausübung von Leitungsfunktionen in Hochschulen“ (HRK 2004, S.14). Diese – erweiterbare – Liste anspruchsvoller Qualifikationsanforderungen zeigt, dass Führung in Hochschulen inzwischen ein eigenständiger Job ist, der weder nebenher noch als zeitweiser Ausstieg aus der Wissenschaft betrieben werden kann. Das betrifft nicht nur die Top-Positionen wie Präsident/in oder Rektor/in sondern genauso auch Dekan/innen, Vizepräsident/innen bzw. Vizerektor/innen sowie perspektivisch möglicherweise auch Prodekan/innen. Ohne Personen, die sich mit voller Energie, und d.h. hauptamtlich, in das Amt einbringen, können die in den vergangenen Jahren neu entstandenen Leitungs- und Entscheidungsstrukturen (Müller-Böling/Fedrowitz 1998) nicht sinnvoll ausgefüllt werden. Einzelne Bundesländer wie Niedersachsen oder Rheinland-Pfalz haben bereits darauf reagiert und hauptamtliche Vizerektor/innen bzw. Vizepräsident/innen-Jobs geschaffen.

Funktionsfähige Principal-Agent-Strukturen

Die bisherigen Begründungsmuster waren eher aus praktischen Überlegungen abgeleitet; exemplarisch soll im Folgenden aber gezeigt werden, dass auch theoretische Begründungen vorliegen. Vollprofessionalisierung lässt sich über den Principal-Agent-Ansatz theoretisch begründen (Bayer 2002, Ziegele/Handel 2004). Beispiel Dekan/in: Dekan/innen sollen die Durchsetzung der Fachbereichsziele und die Mitwirkung der Professor/innen daran sicherstellen. Sie sind also in Bezug auf diese Aufgabe gegenüber den Professor/innen (Agenten) in der Rolle des Auftraggebers

(Prinzipals) – eine Rolle, für die sie allerdings wiederum als Agent durch Hochschulleitung und Fachbereichsrat eingesetzt werden (es handelt sich also um mehrstufige, komplexe Auftragsbeziehungen). Die Professor/innen haben Informationsvorsprünge, deshalb ist ihr Handeln in vielen Fällen nicht oder nur zu hohen Kosten beobachtbar oder beurteilbar (hidden action, hidden information). Prinzipale müssen nun nach Vertrags-, Anreiz- und Steuerungsbeziehungen zu den Agenten suchen, um die Interessen und das Handeln der einzelnen Agenten möglichst gut mit den Zielen des Fachbereichs in Übereinstimmung zu bringen. Die Frage ist nun, ob das klassische Dekansmodell geeignet ist, eine wirksame Wahrnehmung der Prinzipalsrolle zu gewährleisten. Nimmt ein Wissenschaftler aus dem Fachbereich zeitlich begrenzt die Dekansrolle wahr, dann entstehen folgende Probleme:

- Der Prinzipal entstammt dem Kreis der Agenten und kehrt dorthin zurück; er ist daher nicht an wirksamer Kontrolle der Agenten interessiert.
- Die Rolle des Prinzipals wird nur zeitlich begrenzt übernommen und daher von den Akteuren nicht zu eigen gemacht.
- Bei ausgedehnten Kompetenzen des Fachbereichsrats werden die Spielregeln von den Agenten statt vom Prinzipal gemacht; sie geben dem Prinzipal Handlungsaufträge, was der Principal-Agent-Logik zuwider läuft.

D.h. eine wirksame Principal-Agent-Beziehung könnte dann entstehen, wenn Dekan/innen als Vollprofis wiederum in einer Agentenrolle gegenüber der Hochschulleitung stehen, eine Position der Unabhängigkeit von den Professor/innen erhalten und dauerhaft ihre Prinzipal-Rolle übernehmen. Sie müssen anstelle von Fachbereichsräten über die Kompetenzen in strategischen Fragen und in der Ressourcenallokation verfügen, um z.B. über Zielvereinbarungen anreizkompatible Verträge mit den Professor/innen schließen zu können.

Diese theoretische Begründung für Vollprofis unterscheidet sich von den vorangegangenen Überlegungen und bewegt sich auf einer höheren Abstraktionsebene. Sie erscheint aber dennoch wichtig, denn sie belegt eine theoretische Fundierung von Reformbestrebungen im Hochschulkontext. In ökonomischen Ansätzen wie der Principal-Agent-Theorie steckt großes Anwendungspotenzial im Hochschulbereich, Reformen bewegen sich nicht im theoriefreien Raum.

3. Probleme der Vollprofessionalisierung

Die unterschiedlichen Begründungsstränge haben gezeigt, dass es gute Argumente für eine Vollprofessionalisierung gibt. Bei der Verfolgung dieses Weges können allerdings einige Probleme auftauchen:

- Es könnte sein, dass sich nur wenige Personen finden, die Leitungsjobs in Hochschulen hauptberuflich übernehmen wollen und zum dauerhaften Wechsel aus der Wissenschaft ins Management zu bewegen sind.
- Für die große Zahl an benötigten Vollprofis gibt es keine hinreichenden Aus- und Weiterbildungsangebote.
- Die Hochschulen handeln sich „Vollprofis“ ein, die vom Wissenschaftsbetrieb nichts verstehen und unreflektiert betriebswirtschaftliche Standardlösungen anwenden.

- Vollprofis kommen in Legitimationsprobleme bei der Rechtfertigung ihrer Leistungen, wenn keine aussagekräftigen Rechenschafts- und Leistungsbewertungssysteme geschaffen werden.

Unter diesen Bedingungen kann Vollprofessionalisierung kein Erfolgsmodell sein. Somit stellt sich die Frage, was getan werden kann, um die aufgezeigten Risiken zu minimieren. Damit Vollprofessionalisierung überhaupt funktionieren und positive Wirkungen entfalten kann, müssen die folgenden Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Vermeidung unreflektierter betriebswirtschaftlicher Standardlösungen

Vollprofis könnten dazu neigen, unter der Maxime der betriebswirtschaftlichen Steuerung von Hochschulen Managementverfahren anzuwenden, die nicht auf die Spezifika des Hochschulkontexts zugeschnitten sind. Wichtige Rahmenbedingungen sind somit:

- Vollprofis brauchen eine Kombination aus Wissen einerseits um betriebswirtschaftliche Steuerung und andererseits um Funktionsweisen und Kultur von Wissenschaftseinrichtungen.
- Vollprofis benötigen den Spielraum, die Managementinstrumentarien in Eigenverantwortung und auf die Bedürfnisse ihrer Einrichtung abgestimmt entwickeln zu können.

Wohin „pure“ BWL führen kann, zeigt ein Beispiel aus dem Rechnungswesen: Die reine Lehre erfordert bei der Kostenträgerrechnung eine genaue Zurechnung von Personalkosten und damit letztlich eine exakte Zeitaufschreibung aller Professor/innen und Mitarbeiter/innen auf Kostenträger in Forschung und Lehre. Vergegenwärtigt man sich jedoch die Spezifika von Hochschulen, zeigt sich schnell die Unsinnigkeit dieses Vorhabens (Heise 2001): Da Forschung und Lehre teilweise Kuppelprodukte sind (Beispiel: Betreuung einer Masterarbeit in einem Forschungsprojekt), sind erhebliche Zeitanteile gar nicht zurechenbar (Witte 2001). Zudem ist gerade bei einer detaillierten Zeiterfassung zu befürchten, dass der von Frey/Osterloh (1997) beschriebene „Verdrängungseffekt“ auftritt, bei dem externe Kontrollverfahren intrinsische Motivation verdrängen. Zeiterfassung ist mit der wissenschaftlichen Kultur der individuellen Freiheit kaum vereinbar. Kostenträgerrechnung für Forschungs- und Lehrprodukte ist im Hochschulkontext daher nur mit vereinfachten Zurechnungsmethoden möglich (z.B. pauschale Abschätzungen der Zeitanteile), die Aussagekraft der Ergebnisse ist dadurch eingeschränkt. Dies ist aber hinnehmbar, denn exakte Kostenträgerrechnung braucht man v.a. für eine produktbezogene Kosten-Erlös-Rechnung, die Produktkosten den marktlichen Erlösen gegenüber stellt. Eine solche Rechnung steht aber für Hochschulen nicht im Vordergrund; vielmehr sind die Erfolgsgrößen einer Hochschule multidimensional auf Erfolge in Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung, aber auch Wirtschaftlichkeit u.ä. ausgerichtet – dabei ist nur der letzte Bereich monetär zu erfassen (Weichselbaumer 1999). Fazit: Vollprofis brauchen Wissen und Freiheiten, um mit diesen komplexen Fragestellungen umgehen zu können.

Umfassendes Ausbildungsangebot

Einer der Schlüsselfaktoren zur Vermeidung unreflektierter

BWL-Lösungen ist die fundierte, theoriegeleitete Ausbildung der Vollprofis. In diesem Bereich tut sich derzeit in Deutschland eine Menge, sowohl in Bezug auf Masterangebote (vgl. Stifterverband (2006) für eine Darstellung spezifischer Studiengänge für Wissenschaftsmanager) als auch bei der Ausbildung eines Marktes von Weiterbildungsangeboten. Die Angebote versuchen, möglichst passgenau auf die Bedürfnisse von Hochschulmanagern einzugehen, wie das Beispiel des „MBA in Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ an der FH Osnabrück und der Hochschule Bremen zeigt (Füssel/Moewes/Ziegele 2006): Dort bilden Veranstaltungen zu Wissenschaftssystem und –kultur, betriebswirtschaftlichen Managementmethoden und Soft Skills drei inhaltliche Kernsäulen. Im Curriculum spiegelt sich damit genau der oben beschriebene Anforderungsmix an Hochschulmanager wider, der gemäß dem Motto „Wer glaubt, dass Universitätsmanager Universitäten managen, glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten“ (Laske/Meister-Scheytt 2003) der Eigenwilligkeit und Besonderheit der Hochschulorganisation Rechnung tragen muss.

Adäquate Bezahlung

Wer glaubt, die Professionalisierung von Führungskräften im Hochschulbereich führe nun dazu, dass diese „BesserBilligerMehr“ (Grossmann 1997) arbeiten, für den ist ein Blick ins Nachbarland Österreich interessant. Dort lässt sich be-

obachten, dass zumindest das mit dem „billiger“ nicht stimmt. Mit in Kraft treten des neuen Universitätsgesetzes im Jahr 2002 sind an den österreichischen Universitäten zum einen die Positionen der Rektor/innen und Vizerektor/innen insofern professionalisiert worden, als diese nunmehr hauptamtlich agieren können. Zum anderen wurden neue Leitungsfunktionen in Form von Universitätsräten eingerichtet, die zwar nicht hauptamtlich sind, von denen aber weit reichende Entscheidungen z.B. bei der strategischen Planung erwartet werden und bei dessen Mitgliedern demzufolge eine hohe Professionalität vorausgesetzt wird. Wie folgende Tabelle zeigt, hat sich dieser „Professionalisierungsschub“, der zunächst einmal nur rein formal-rechtlich stattgefunden hat und dem noch keine nachweisbar professionellere Leistungsleistung gefolgt ist, beträchtlich ausgewirkt: Während etliche Rektorate ihre Gehaltssummen innerhalb von nur zwei Jahren nahezu verdoppeln konnten (als kombinierter Effekt aus Hauptamtlichkeit und Gehaltssteigerung), fallen für Universitätsräte erstmals ebenfalls Bezüge an. Auffallend ist auch die erhebliche Spreizung zwischen den Gehaltssummen (trotz ungefähr gleicher Größe der Rektorate). Da in Österreich inzwischen alle Universitäten aus der Staatsverwaltung ausgegliedert und rechtlich verselbständigt sind, wird die Bezahlung der Leitungspersonen frei ausgehandelt.

Abbildung: Gehälter Österreich

Universität	Rechnungsjahr 2002		Rechnungsjahr 2004					
	Rektorat Gesamtbezüge	Anzahl	Rektorat			Universitätsrat		
			aktive Mitglieder		frühere Mitglieder	Anzahl	Gesamtbezüge gem. §11 Z7lit a UnivReVo EURO	in % sämtlicher Erlöse (lt. GuV**)
			Gesamtbezüge gem. §11 Z7lit a UnivReVo EURO	in % sämtlicher Erlöse (lt. GuV**)	Gesamtbezüge gem. §11 Z7lit b UnivReVo EURO			
1 Universität Wien	241.602,70	5	659.680,40	0,18%		9	50.923,00	0,01%
2 Universität Graz	225.521,00	5	407.417,20	0,29%		9	46.706,70	0,03%
3 Universität Innsbruck	337.845,50 ~	4	311.749,20	0,19%		7	87.750,00	0,05%
4 Medizinische Universität Wien		5	609.152,54	0,18%		5	140.000,00	0,04%
5 Medizinische Universität Graz		5	457.364,17	0,27%		9	46.680,00	0,03%
6 Medizinische Universität Innsbruck		5	286.854,30	0,19%		7	116.850,00	0,08%
7 Universität Salzburg	212.803,20	4	271.039,81	0,28%		7	37.740,20	0,04%
8 Technische Universität Wien	282.753,10	4	572.995,10	0,29%		5	12.201,30	0,01%
9 Technische Universität Graz	258.033,20	5	391.485,70	0,32%		7	73.479,80	0,06%
10 Montanuniversität Leoben	253.355,60	3	466.104,69 #	1,17%		5	35.300,00 +	0,09%
11 Universität für Bodenkultur Wien	251.928,80	3	441.145,42 #	0,45%		7	21.001,26	0,02%
12 Veterinärmedizinische Universität Wien	235.258,60	5	549.939,59	0,62%		5	85.000,00	0,10%
13 Wirtschaftsuniversität Wien	333.810,90	5	526.748,50	0,67%		5	0,00	0,00%
14 Universität Linz	257.251,60	5	528.157,38	0,57%		9	60.271,06	0,07%
15 Universität Klagenfurt	235.009,20	3	408.203,20	0,85%	81.692,05	7	26.416,33	0,05%
16 Universität für angewandte Kunst Wien	216.287,50	3	229.139,60	0,95%		5	36.000,00	0,15%
17 Universität für Musik und darstellende Kunst Wien	198.013,70 ~	4	349.911,40	0,53%		5	52.160,20	0,08%
18 Universität Mozarteum Salzburg	221.737,90	3	338.600,00	1,04%		7	59.700,00	0,18%
19 Universität für Musik und darstellende Kunst Graz	221.737,90	4	239.730,00	0,14%		5	46.000,00	0,03%
20 Universität für künstlerische und industrielle Gestaltung Linz	196.515,20	3	355.958,40	2,96%		7	10.400,00	0,09%
21 Akademie der bildenden Künste Wien	173.843,10	3	362.342,56	1,78%		7	31.651,80	0,16%

** ... Sämtliche Erlöse (i.S.d. "Betriebsleistung") umfassen: Umsatzerlöse, Bestandsveränderung von noch nicht abgerechneten Leistungen, Aktivierte Eigenleistungen, Sonstige betriebliche Erträge.
 #... Zusatzangabe durch die Universität, dass in diesem Betrag auch Bezügeanteile als Univ.professor für die Vizerektoren enthalten sind.
 +... Zusatzangabe durch die Universität, dass in diesem Betrag auch Vergütungen im Ausmaß von EURO 5.300,- für das Jahr 2003 enthalten sind.
 ~... Univ. Innsbruck: 1 hauptamtlicher Vizerektor
 ~... Musik und darstellende Kunst Wien: laut Verordnung über die Amtszulagen der akademischen Funktionäre gemäß UOG1993 bzw. KUOG (BGBl II, NR 377/2001) stehen der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien insgesamt € 25.435,50 für 2002 zur Verfügung. Die Universität ist allerdings erst mit 1.3.2002 vollständig in das KUOG eingetreten, daher wurden die Amtszulagen nur anteilig ausbezahlt.

Quelle: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur der Republik Österreich 2005

Verfahren der Rechenschaft und Leistungsbewertung für Vollprofis

Die spannende Frage wird sein, wie die neuen „Professionals“ an der Universitätsspitze ihre Personalkosten rechtfertigen werden. Im österreichischen Universitätsgesetz 2002 ist zwar viel von Leistungsvereinbarungen zwischen Staat und Universitäten, von Wissensbilanzen und von Evaluation die Rede, aber nur bezogen auf die Gesamtleistung der Organisation und nicht auf die Führungsleistungen der Rektors- und Universitätsratsmitglieder. Hier klafft noch eine erhebliche Lücke, die übrigens auch in der deutschen Professionalisierungsdiskussion zu finden ist: Zu einer gesteigerten Professionalität der Führungskräfte gehört nicht nur ein spezielles Wissen über die Hochschulorganisation, sondern auch ein transparenter Leistungsnachweis. Wer andere danach fragt, was sie leisten, muss sich selber diese Frage auch stellen lassen. Professionalität im Wissenschaftsbereich hat schließlich immer auch etwas mit professioneller Selbstreflexion zu tun. Eine weitere wichtige Rahmenbedingung sind klare Regelungen zu Rechenschaftspflichten und zur Möglichkeit, die Vollprofis abzuwählen. Die doppelte Legitimation muss auch bei der Abwahl greifen; Rektor/innen müssen mit qualifizierter Mehrheit von Senat und Hochschulrat abwählbar sein.

Hinreichende Größe der Organisation

In einer Hochschule mit einer großen Zahl von Kleinstfachbereichen sind Dekans-„Professionals“ sinnlos; erstens kann sich die Hochschule das kaum leisten, zweitens haben die Vollprofis wenig zu steuern (z.B. durch geringe flexibel verfügbare Finanzmittel). D.h. die Vollprofessionalisierung impliziert, dass Hochschulen Binnenstrukturen schaffen müssen, in denen die Vollprofis einer geringen Zahl großer Einheiten vorstehen. Entsprechend gibt es derzeit an deutschen Hochschulen einen Trend zur Zusammenlegung von Fachbereichen (Ziegele 2004).

4. Nebeneinander von Voll- und Teilprofessionalisierung

Wird es also in der Hochschule der Zukunft von Vollprofis in Führungsposition wimmeln? Sicherlich nicht; Vollprofessionalisierung wird zwar zunehmend Verbreitung finden, aber aus mehreren Gründen und richtigerweise durch vielfältige Varianten von gemischten Management- und Wissenschaftsbiographien ergänzt werden:

- Es wird und muss weiter die „Wanderer zwischen den Welten“ der Management- und Wissenschaftskarrieren geben. Dies ist wichtig, damit die Entwicklung der Managementprofession nicht von den Entwicklungen „vor Ort“ in Lehre und Forschung abgekoppelt wird und sich nicht abschottet.
- Es erscheint kaum realistisch, die benötigte Menge an Vollprofis zu generieren, um beispielsweise flächendeckend die Dekansämter vollprofessionalisiert ausüben zu lassen. Die Notwendigkeit der Vollprofessionalisierung hat auch etwas mit dem anfallenden Arbeitsvolumen und somit mit der Größe und Komplexität eines Fachbereichs zu tun.
- Vollprofessionalisierung ist nicht nur in den Leitungs-, sondern auch in den unterstützenden Managementfunktionen eine wahrscheinliche Entwicklung. Stellvertre-

tend dafür sei die Funktion der „Fakultätsgeschäftsführung“ genannt, häufig mit umfassenden Management- und Entscheidungskompetenzen ausgestattet (Fakultätsgeschäftsführer/innen übernehmen z.B. teilweise Vorgesetztenfunktion für nichtwissenschaftliches Personal in Fakultäten). Gibt es solche Funktionen neben Dekan/innen, kann auch eine Teilprofessionalisierung der letzteren eine adäquate Lösung sein.

Damit sollte der Fokus nicht zu eng auf den Teilaspekt der Vollprofessionalisierung gerichtet werden. Es gibt zahlreiche weitere Maßnahmen, um die Professionalität des Hochschulmanagements voranzutreiben. Um dies am Dekansbeispiel zu verdeutlichen: Dekan/innen sind eingezwängt in eine „Sandwich-Position“ zwischen erstarkter Hochschulleitung und selbstorganisierter Wissenschaft. Von allen Führungskräften des Hochschulbereichs haben gerade Dekan/innen noch am wenigsten ihre Position in den neuen Leitungs- und Entscheidungsstrukturen gefunden: „Der Gesetzgeber scheint auf einen Dekan als mächtige Entscheidungsinstanz zu hoffen. Die Arbeits- und Facheinheiten bevorzugen die Rolle des Dekans als Koordinator, der die Einzelinteressen wirksam nach außen vertritt bei insgesamt begrenztem Gestaltungsspielraum gegenüber den Facheinheiten“ (Mayer 2003, S. 155). Eine Antwort wäre die Installation der Vollprofis im Sinne der Anliegen des Gesetzgebers. Eine Alternative wäre jedoch eine Stärkung der Mittlerrolle der Dekane zwischen zentralen und dezentralen Zielen. Es kristallisiert sich immer deutlicher heraus, dass Dekan/innen in Zukunft so etwas wie ein mittleres Management bilden werden (Nickel/Zechlin 2005), das i.d.R. aus den Fakultäten rekrutiert wird und dorthin zurückgeht, aber über Mechanismen wie doppelte Legitimation oder Einbindung in eine Gesamtverantwortung für die Hochschule im Rahmen „erweiterter Hochschulleitungen“ eine Position der Stärke und Unabhängigkeit von ihrer Fakultät entwickelt. Zur Professionalisierung dieser Leitungsebene gehören neben Maßnahmen der Personalentwicklung vor allem längere Amtszeiten und eine bessere Bezahlung. Während Rektoratsmitglieder, insbesondere Rektor/innen und Kanzler/innen, für vier bis acht Jahre gewählt werden und ihre Amtszeit darüber hinaus häufig verlängern, ist die durchschnittliche Amtszeit von Dekan/innen mit zwei bis drei Jahren zu kurz. Ehe sie sich eingearbeitet haben, ist ihr Job schon wieder beendet. Ein weiterer Grund für die hohe Fluktuation ist auch die vergleichsweise schlechte Bezahlung. Gemessen an den Problemen, die ihre „Mittlerrolle zwischen einem gesamtuniversitär agierenden Management auf der einen und der wissenschaftlichen Basis auf der anderen Seite“ (Müller 2004, S. 136) mit sich bringt, ist auch die Ressourcenausstattung der Dekansposition zu gering. Es hat sich am Beispiel der Dekan/innen gezeigt, dass die Gestaltungsaufgabe der Professionalisierung komplexer ist als die bloße Frage „Vollprofi oder nicht“. Professionalität hängt von dem Zusammenwirken unterschiedlicher Faktoren ab, auch von Anreizsystemen, Organisations- und Entscheidungsstrukturen. Entscheidende Bedeutung hat u.a. auch die Ausbildung und Personalentwicklung für Leitungspersonen, egal ob sie nun letztlich zu Vollprofis werden oder nicht.

Literaturverzeichnis

- Bayer, I. (2002): Strategische und operative Führung von Fakultäten, Mannheim.
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2005): Antwort auf die parlamentarische Anfrage Nr. 3138/J-NR/2005 im August 2005.
- Cohen, M. D./ March, J. G. (1986): Leadership and Ambiguity. The American College President. Boston. 2. Auflage.
- Frey, B. S./ Osterloh, M. (1997): Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. In: Die Betriebswirtschaft, 57. Jahrgang 1997, S. 307-321.
- Füssel, H.-P./ Moewes, M./ Ziegele, F. (2006): Der Weiterbildungsstudiengang „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ an der Hochschule Bremen und der Fachhochschule Osnabrück, in: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hg.): Qualifizierung für Hochschulprofessionen - Neue Studiengänge in Deutschland, Essen, S. 14-17.
- Grossmann, R. (1997): BesserBilligerMehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität. Iff-Texte Band 2. Wien, New York, S. 24-35.
- Heise, S. (2001): Hochschulkostenrechnung – Forschung durch Entwicklung ausgehend vom Projekt der Fachhochschule Bochum. Köln
- HRK (2004): Professionalisierung als Leitungsaufgabe. Entschließung des 202. Plenums der HRK am 08.06.2004. Bonn.
- Laske, S./ Meister-Scheytt, C. (2003): Wer glaubt, dass Universitätsmanager Universitäten managen, glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten. In: Lüthje, Jürgen / Nickel, Sigrun (Hg.): Universitätsentwicklung. Frankfurt am Main, S. 163-187.
- Pellert, A. (1999): Universität als Organisation. Wien
- Mayer, E. (2003): Dekane als Akteure der Hochschulentwicklung. In: Mayer, E./ Daniel, H.-D./ Teichler, U.: Die neue Verantwortung der Hochschulen. Bonn, S. 155-156.
- Müller, W. (2004): Hochschulentwicklung durch Zielvereinbarungen. In: HRK Projekt Q / Verbund norddeutscher Universitäten (Hg.): Evaluation – ein Bestandteil des Qualitätsmanagements an Hochschulen. Beiträge zur Hochschulpolitik 9. Bonn, S. 129-138.
- Müller-Böling, D./ Fedorowicz, J. (Hg.) (1998): Leitungsstrukturen für autonome Hochschulen. Gütersloh.
- Nickel, S. (2006): Partizipatives Management von Universitäten. Erscheint im Sommer 2006 in der Reihe „Universität und Gesellschaft“ im Hampp-Verlag.
- Nickel, S. / Zechlin, L. (2005): Die Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. In: Welte, Heike/ Auer, Manfred/ Meister-Scheytt, Claudia (Hg.): Management von Universitäten. München und Mering, S. 199-211.
- Schein, E. (1973): Professional Education. New York.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hg.) (2006): Qualifizierung für Hochschulprofessionen - Neue Studiengänge in Deutschland. Essen.
- Stock, M./ Wernet, A. (2005): Hochschulforschung und Theorie der Professionen. In: die hochschule 1/2005, S. 7-14.
- Teichler, U./ Kehm, B. M./ Alesi, B. (2006): Qualifizierung für eine professionelle Hochschulgestaltung. Neue Studiengänge in Deutschland. In: Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (Hg.): Qualifizierung für Hochschulprofessionen. Essen.
- Witte, F. (2001): Die Stellung der Kosten- und Leistungsrechnung innerhalb des Controllings an Hochschulen. In: Beiträge zur Hochschulforschung, Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung, München, S. 80-97.
- Wolff, R. (2005): Universitätsmanagement als emergente Profession. In: Welte, H./ Auer, M./ Meister-Scheytt, C.: Management von Universitäten. München und Mering, S. 39-49.
- Ziegele, F. (2004): Finanzierung und Organisation von Hochschulen. Wie Veränderungsprozesse ineinander greifen, in: die hochschule - journal für wissenschaft und bildung 1/04, 13. Jahrgang, S. 74-86.
- Ziegele, F. / Handel, K. (2004): Anreizsysteme im Hochschuleinsatz. Grundlagen, Chancen und Grenzen, in: Benz, Winfried u.a. (Hg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Berlin, E 6.1.

- Dr. Sigrun Nickel, Projektleiterin beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Dozentin für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Fachhochschule Osnabrück und der Donau Universität Krems (Österreich), E-Mail: sigrun.nickel@che.de.
- Dr. Frank Ziegele, Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Fachhochschule Osnabrück, Projektleiter am CHE Centrum für Hochschulentwicklung, E-Mail: frank.ziegele@che.de

Bund und Länder streben Hochschulpakt an

Bundesbildungsministerin Annette Schavan hat bei einem Treffen mit den Wissenschaftsministerinnen und Wissenschaftsministern der Länder Einvernehmen darüber erzielt, dass Bund und Länder sich den bildungspolitischen Herausforderungen auch in veränderter föderaler Aufgabenteilung gemeinsam - jeder in seiner eigenen Verantwortung - stellen wollen.

Bund und Länder strebten an, zur Sicherung der Ausbildungschancen der nächsten akademischen Generation und der Leistungsfähigkeit in der Forschung einen Hochschulpakt zu verabreden, der einen Rahmen für das jeweilige eigenverantwortliche Handeln im Rahmen der jeweiligen Zuständigkeit sichert und die Felder gemeinsamen Handelns abstecke.

In beidseitiger Verantwortung sollen Bund und Länder die Forschungskapazitäten stärken, die Länder sollen die Lehrkapazitäten ausweiten. Die Ministerrunde beauftragte eine Staatssekretärs-Arbeitsgruppe mit der Erarbeitung eines konkreten Vereinbarungsentwurfs.

Die Arbeitsgruppe wird vom Bund und acht Ländern als ständigen Mitgliedern länderoffen beschiedt.

Weitere Informationen unter www.bmbf.de.