

# Profile deutscher Universitätsleitungen

Heinke Rübken

Die Einflussmöglichkeiten der Universitätsleitungen, Organisationsstrukturen zu verändern, sind in den letzten Jahren gewachsen (vgl. z. B. Müller-Böling/Küchler 1998). Trotz des gestiegenen Interesses an Hochschulleitungen sind die Personen, die diese zentralen Positionen innehaben, in Deutschland empirisch bisher kaum untersucht worden. Der Artikel nimmt diese Forschungslücke zum Ausgangspunkt. Ziel ist es, auf der Basis von empirischen Daten ein präziseres Bild der deutschen Universitätspräsidenten und -rektoren zu zeichnen. Wer sind und woher kommen sie? Welche Karrierewege führen in das oberste Amt der Universitätsleitung und wie lange bleiben Präsidenten und Rektoren durchschnittlich in diesem Amt? Lassen sich Veränderungen in der Amtszeit im Zeitverlauf beobachten? Die Studie basiert auf einer Internetrecherche sowie einer Fragebogenerhebung, die im Mai 2005 am Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement der Universität Oldenburg durchgeführt wurde.

## 1 Einleitung

Im Zuge der aktuellen Diskussion zur Erweiterung der Hochschulautonomie gerät auch die Person des Rektors bzw. Präsidenten als zentrale Führungspersönlichkeit der Universität in den Blick. Der Universitätsleitung wird in diesem Zusammenhang bei der Initiierung organisatorischen Wandels in der Hochschule ein wichtiger Stellenwert beigemessen (vgl. z. B. Müller-Böling/Küchler 1998).<sup>1</sup> Organisationsdemografische Studien zeigen z. B., dass Führungspersonen die Ausrichtung der Organisation wesentlich mitprägen: So haben z. B. Selbstverständnis, Alter, Dauer der Organisationszugehörigkeit, fachlicher Hintergrund oder berufliche Erfahrungen der Führungspersonen einen Einfluss darauf, welche Themen für die Organisation als relevant eingestuft werden und wie sich externe Anforderungen im internen organisatorischen Wandel niederschlagen (Neck 1996;

<sup>1</sup> Der Begriff „organisatorischer Wandel“ bezieht sich in diesem Beitrag auf alle Aktivitäten, Prozesse und Träger, die auf eine langfristige, tief greifende Veränderung der Hochschule abzielen und die Einrichtung als Ganzes betreffen.

Wiersema/Bantel 1992). Die Bedeutung der Leitungsperson für die Ausrichtung und den Wandel einer Organisation kann daher kaum überschätzt werden.<sup>2</sup>

Empirisch wurden Leitungsstrukturen im Hochschulkontext bisher vornehmlich im US-amerikanischen Raum untersucht. In den letzten 40 Jahren ist dort eine Vielzahl von Untersuchungen zu Universitätspräsidenten erschienen, die von rein biografischen Analysen (vgl. Bolman 1965; Ferrari 1970; Ingraham 1968) bis hin zu den Gestaltungsmöglichkeiten von College-Präsidenten (Cohen/March 1986) und den Erfolgsfaktoren der Universitätsleitung (vgl. z. B. Fisher/Koch 1996) reichen. Daneben existieren zahlreiche Autobiografien und Erfahrungsberichte US-amerikanischer Hochschulpräsidenten, von denen einige zu den meist zitierten Werken der Hochschul- und Leadership-Forschung zählen (vgl. Kerr/Gade 1986).

In Deutschland sind Universitätspräsidenten bzw. -rektoren und ihre Gestaltungsspielräume bisher kaum empirisch analysiert worden. Lange Zeit galten die Einflussmöglichkeiten des Universitätspräsidenten bzw. -rektors in vielen Angelegenheiten als äußerst beschränkt. So waren Universitätsleitungen z. B. in der Personalverwaltung, der Bewirtschaftung von Landesmitteln oder der Ermittlung von Ausbildungskapazitäten an das Weisungsrecht des Staates gebunden, der versuchte, über eine Vielzahl von Vorgaben das Geschehen an den Hochschulen zu steuern. Mit der Forderung der Hochschulen nach mehr Selbstverantwortung änderte sich die Situation. Von der Professionalisierung der Leitungsstrukturen an Hochschulen ist nun die Rede. Schließlich erfordere eine effektive Ausübung des obersten Amtes der Hochschule eine fundierte und an den Bedürfnissen der Hochschule ausgerichtete Ausbildung (vgl. Nickel/Ziegele 2006).

Inwieweit Universitätsleitungen professionalisiert werden sollten, ist derzeit ein kontrovers diskutiertes Thema. Die meisten Beiträge aus diesem Bereich zeigen die Vor- und Nachteile auf, die mit einer Vollprofessionalisierung verbunden sind (vgl. Nickel/Ziegele 2006; Palandt 2006) und geben konkrete Handlungsempfehlungen für die Gestaltung universitärer Leitungsstrukturen. Empirische Daten zu den Karrierewegen von Universitätspräsidenten und -rektoren liegen bisher hingegen kaum vor. Eine Bestandsanalyse

---

<sup>2</sup> Deutsche Universitäten werden in der Regel durch ein Leitungsgremium geleitet, die Präsidien bzw. Rektorate. Die folgende biografische Analyse konzentriert sich auf den Präsidenten bzw. Rektor, der die Hochschule nach außen vertritt und den Vorsitz im Präsidium bzw. Rektorat führt. Wenn in diesem Beitrag von Hochschulleitung gesprochen wird, beziehen sich die Ausführungen auf den Vorsitzenden.

derzeitiger Universitätsleitungen ist aber eine Bedingung dafür, sinnvolle Veränderungsmaßnahmen entwickeln und in die bestehenden Strukturen implementieren zu können.

Ziel dieses Beitrags ist es, auf Basis von empirischen Daten ein präziseres Bild von den deutschen Universitätspräsidenten und -rektoren zu gewinnen. Dies gilt insbesondere für jene Merkmale der Universitätsleitungen, denen in organisationsdemografischen Ansätzen ein Einfluss auf die Art der Organisationsführung zugeschrieben wird (vgl. Pfeffer 1985; Wiersema/Bantel 1992). Dazu zählen z.B. Alter, Geschlecht, fachliche Ausrichtung, Mobilität sowie die Verweildauer im obersten Amt der Universität. Im Folgenden sollen ausgewählte biografische Daten von deutschen Universitätsleitern analysiert und – soweit vorhanden – mit biografischen Daten von Universitätspräsidenten aus dem US-amerikanischen Raum kontrastiert werden. In den USA werden Universitäten in der Regel von professionellen, hauptamtlich beschäftigten Präsidenten geleitet. Der Vergleich ermöglicht, die Besonderheiten der Karrierewege für deutsche Universitätspräsidenten herauszuarbeiten und bietet damit eine wichtige Informationsgrundlage für die aktuelle Debatte zur Professionalisierung von Leitungsstrukturen an Universitäten (vgl. Nickel/Ziegele 2006; Palandt 2006).

### Auswahl der Variablen

Im organisationsdemografischen Ansatz werden verschiedene Charakteristika von Entscheidungsträgern diskutiert, die für die strategische Ausrichtung und den Wandel von Organisationen von Bedeutung sein können. Die kognitive Basis des Entscheidungsträgers ist das Verbindungsstück zwischen demografischen Charakteristika und organisatorischer Ausrichtung. Sie bestimmt, welcher Ausschnitt aus der Organisationsumwelt als relevant eingestuft wird und auf welche Weise diese wahrgenommenen Informationen zu handlungsrelevanten Daten verarbeitet werden (Hambrick/Mason 1984; March/Simon 1958). Die kognitive Basis entwickelt sich z. B. aus persönlichen Erfahrungen und Ausbildungswegen (Cyert/March 1963) und lässt sich mithilfe organisationsdemografischer Variablen erfassen (vgl. Neck 1996; Hambrick/Mason 1984). Zu den geläufigsten Variablen zählen Geschlecht, Alter, Ausbildungsfachrichtung, Mobilität und Amtszeit der Organisationsmitglieder (vgl. z. B. Neck 1996; Wiersema/Bantel 1992; Ely 1994; Hitt/Tyler 1991).

### Geschlecht

Studien über die Auswirkungen des Geschlechts der Führungsperson auf das Arbeitsergebnis reichen von Kanters (1977, S. 206–264) einflussreicher Arbeit über die geschlech-

termäßige Zusammensetzung von Arbeitsteams, *Michel und Hambricks (1992)* Untersuchung darüber, wie eine gemischte Zusammensetzung von Führungsteams den Erfolg von Organisationen beeinflussen kann, bis hin zu *Elys (1994)* Analyse über Frauen in Führungsetagen und ihre Auswirkung auf die Motivation der weiblichen Belegschaft.

### Alter

Auch das Alter der Entscheidungsträger kann die strategische Ausrichtung einer Organisation beeinflussen (*Hambrick/Mason 1984*). Jüngeren Entscheidungsträgern wurde z. B. ein risikoreicheres Verhalten zugeschrieben. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen *Hitt und Tyler (1991)*, die mit einem zunehmenden Alter der Entscheidungsträger abnehmende Flexibilität und stärkere Widerstände gegen Wandel beobachteten.

### Fachrichtung

Die Auswahl des Studienfachs spiegelt die individuelle kognitive Ausrichtung und die Persönlichkeit eines Individuums wider (*Holland 1973*), und die mehrjährige Ausbildung in einer bestimmten Disziplin formt die individuellen Interpretationsrahmen und Sichtweisen (*Hitt/Tyler 1991*). *Wiersema und Bantel (1992)* beobachteten, dass der fachliche Hintergrund von Führungspersonen ihre strategischen Entscheidungen beeinflussen kann. Zum Beispiel bewerteten Entscheidungsträger aus natur- und techniknahen Feldern Fortschritt und Erfindung positiver als solche aus den Geistes- und Sozialwissenschaften.

### Mobilität

Ob Führungspersonen innerhalb einer Organisation oder von außen rekrutiert werden, kann einen Einfluss auf die strategische Neuausrichtung einer Organisation haben. Interne Rekrutierung ist häufig mit einer höheren Teamhomogenität verbunden (*Jackson/Brett/Sessa/Cooper et al. 1991*) und kann eine stärkere Verpflichtung auf den Status quo erzeugen (*Janis 1972*).

### Amtsduer

Zum Zusammenhang zwischen Amtsdauer von Führungspersonen und organisatorischem Wandel herrschen unterschiedliche Auffassungen. Manche Organisationswissenschaftler sehen in kurzen Amtszeiten und den damit einhergehenden kürzeren Planungshorizonten ein zentrales Hindernis für tief greifenden Wandel (*vgl. z. B. Rumelt 1994*). Andere Auto-

ren argumentieren, dass längere Amtszeiten zu einer stärkeren Verbundenheit mit dem Status quo führten, wodurch Veränderungen erschwert würden (*Staw/Ross 1980, Wiersema/Bantel 1992*).

## **2 Profile deutscher Universitätsleitungen**

### **2.1 Biografische Merkmale der Hochschulleiter**

Im Folgenden werden die biografischen Hintergründe deutscher Universitätspräsidenten und -rektoren auf der Basis der zuvor beschriebenen Variablen analysiert. Die empirische Datenbasis bildet die Dokumentation der Hochschulrektorenkonferenz, die seit 1960 jährlich Materialien zum fachlichen Hintergrund und der Amtsdauer der Universitätspräsidenten an die Hochschulleitungen herausgibt. Die Untersuchungseinheiten umfassen die im Hochschulkompass zum Erhebungszeitpunkt aufgeführten 116 Universitäten. Fachhochschulen sowie weitere Mitglieder hochschulischer Leitungsgremien (Prorektoren, Vizepräsidenten) wurden aufgrund der unzureichenden Datenbasis von der Analyse ausgeschlossen. Ergänzt wurden die Präsidenten- und Rektorendaten durch eine Internetrecherche, die zwischen Mai und Oktober 2005 am Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement an der Universität Oldenburg durchgeführt wurde.

#### **Geschlecht**

Die große Mehrheit der Universitätspräsidenten ist männlich. Unter den derzeit 116 Universitätsleitungen haben sechs Frauen das Amt der Rektorin/Präsidentin inne. Bis auf die Technischen und die Theologischen Hochschulen haben alle Hochschultypen mindestens eine Frau im obersten Amt der Hochschule. Gemessen am durchschnittlichen Frauenanteil innerhalb der Professorenschaft, der im Jahr 2004 bei 14% lag, sind Frauen in der Universitätsleitung mit 5,7% unterdurchschnittlich vertreten. Berücksichtigt man auch die Leitungen der Fachhochschulen, steigt der Frauenanteil an der Spitze der Hochschulen auf 8,2%.

#### **Alter**

Im Durchschnitt liegt das Alter eines Universitätspräsidenten bei 57,5 Jahren. Damit sind Universitätspräsidenten ca. 5,5 Jahre älter als der durchschnittliche deutsche Hochschulprofessor. Bei Amtsantritt liegt das Durchschnittsalter derzeit bei 53,7 Jahren. Insgesamt ist die Streuung der Altersverteilung relativ gering. 62,2% der derzeit amtierenden Rektoren und Präsidenten übernahmen ihr Amt im Alter zwischen 50 und 60 Jahren. Der Anteil der Präsidenten und Rektoren, die bei Amtsantritt unter 45 oder über 60 Jahre alt

waren, liegt bei 11,7%. 26,1% der Präsidenten und Rektoren übernahmen ihr Amt zwischen 45 und 49 Jahren.

Deutschlands jüngster Universitätspräsident war bei Amtsantritt 32 Jahre alt, der älteste übernahm sein Amt mit 67. Insgesamt lassen sich keine wesentlichen Altersunterschiede zwischen den einzelnen Hochschultypen feststellen. Präsidenten an Privathochschulen scheinen bei Amtsantritt etwas jünger zu sein als der Durchschnitt. Beim Amtsantritt über dem Altersdurchschnitt liegen Präsidenten an staatlichen Universitäten und spezialisierten Universitäten, wie z. B. der Medizinischen Hochschule, den Universitäten der Bundeswehr oder Verwaltungshochschulen.

### Interne vs. externe Rekrutierung

Die große Mehrheit der Universitätsleitungen wurde aus der eigenen Professorenschaft rekrutiert. Lediglich 16,5% der Rektoren und Präsidenten waren unmittelbar vor Amtsantritt an einer anderen Hochschule oder bei einem anderen Arbeitgeber beschäftigt. Am häufigsten rekrutieren die Privathochschulen ihre Leitungen von außerhalb: in sieben von zwölf Fällen stammen die Präsidenten und Rektoren nicht aus der eigenen Hochschule. Die Anzahl der extern rekrutierten Präsidenten und Rektoren liegt bei den Pädagogischen, Theologischen und Technischen Hochschulen sowie den staatlichen Universitäten unter dem Durchschnitt (vgl. Tab. 1).

Tabelle 1: Hochschultyp und Herkunft der Universitätsleitung

Hochschultyp	Extern rekrutiert	%	Intern rekrutiert	%	Gesamt
Private Hochschule	7	58,3	5	41,7	12
Pädagogische Hochschule	0	0,0	4	100,0	4
Spezialhochschule <sup>3</sup>	2	25,0	6	75,0	8
Theologische Hochschule	1	8,3	11	91,7	12
Technische Universität/Hochschule	1	7,7	12	92,3	13
Universität	7	11,7	53	88,3	60
Gesamt	18	16,5	91	83,5	109

<sup>3</sup> Hierunter fallen z. B. die Medizinische Hochschule, die Tierärztliche Hochschule, die Verwaltungshochschule in Speyer, die Universitäten der Bundeswehr, die Sporthochschule in Köln und Management-Hochschulen mit Promotionsrecht.

Im Vergleich zu Deutschland werden in den USA Hochschulpräsidenten wesentlich häufiger von außerhalb angeworben. Zudem ist die Quote der externen Rekrutierung über die letzten Jahrzehnte stetig gewachsen. *Cohen und March (1986, S. 21)* kamen in ihrem Sample von 42 Four-Year-Institutionen zu dem Ergebnis, dass der Anteil der intern Rekrutierten von 51,2% in den 1920er Jahren auf 32,1% in den 1960er Jahren gesunken ist. Eine Umfrage unter 2.822 amerikanischen College-Präsidenten von Two-Year- und Four-Year-Institutionen aus dem Jahr 1988 bestätigt dieses Ergebnis. Knapp ein Drittel der Kandidaten wurde aus der eigenen Institution rekrutiert, ein weiteres Drittel stammt aus anderen Universitäten der gleichen Hochschulkategorie (vgl. *Green/Ross/Holmstrom 1988, S. 18*).

Die niedrigere externe Rekrutierungsquote in Deutschland muss vor dem Hintergrund des lange Zeit vorherrschenden Rotationsprinzips bei der Bestellung der Hochschulrektoren interpretiert werden. Bereits in den mittelalterlichen Universitäten war es üblich, das Rektorenamt reihum an die Fakultäten zu vergeben. Die hohe Arbeitsbelastung des Rektors – er verwaltete das Universitätsvermögen, war Richter für alle Streitigkeiten der Universitätsangehörigen, musste die Universität nach außen vertreten und auf die Validität der Zeugnisse achten – führte offensichtlich dazu, „dass man sich vor diesem Amt zu drücken versuchte“ (*Roellecke 1996, S. 14*). Aus diesem Grund wurde das Rotationsprinzip an den Universitäten eingeführt, das bis in die Nachkriegszeit des 20. Jahrhunderts in Deutschland Bestand hatte. Das Rotationsprinzip war nur durch interne Rekrutierung aufrechtzuerhalten. Erst durch die Neuordnung der Leitungsämter seit Ende der sechziger Jahre war es prinzipiell möglich, auch externe Kandidaten bei der Präsidentenwahl zuzulassen. Seitdem lässt sich ein kontinuierlicher Anstieg externer Kandidaten für die Übernahme des Präsidentenamts beobachten, der sich vermutlich im Zuge der Bemühungen um Professionalisierung der universitären Leitungsstrukturen fortsetzen wird (vgl. dazu auch *Nickel/Ziegele 2006*).

### **Fachlicher Hintergrund**

Der fachliche Hintergrund der Universitätsleitungen spiegelt im Ganzen die Institutionen wider, an denen sie tätig sind. Häufig kommen die Präsidenten und Rektoren aus dominierenden Fächergruppen der Hochschule. Das wird deutlich, wenn man den akademischen Hintergrund und den Hochschultypus in Relation setzt (vgl. Tab. 2). Präsidenten an den Theologischen Hochschulen haben fast durchgängig eine theologische Ausbildung, Präsidenten an Pädagogischen Hochschulen stammen aus den Erziehungswissenschaften, und Leitungspersonen an den Technischen Hochschulen und Universitäten haben in der

Regel eine naturwissenschaftliche, mathematische oder ingenieurwissenschaftliche Ausbildung absolviert. Eine Ausnahme bilden Hochschulleitungen mit einer wirtschafts-, rechts- oder sozialwissenschaftlichen Ausbildung, die an allen Hochschultypen gleichermaßen stark vertreten sind.

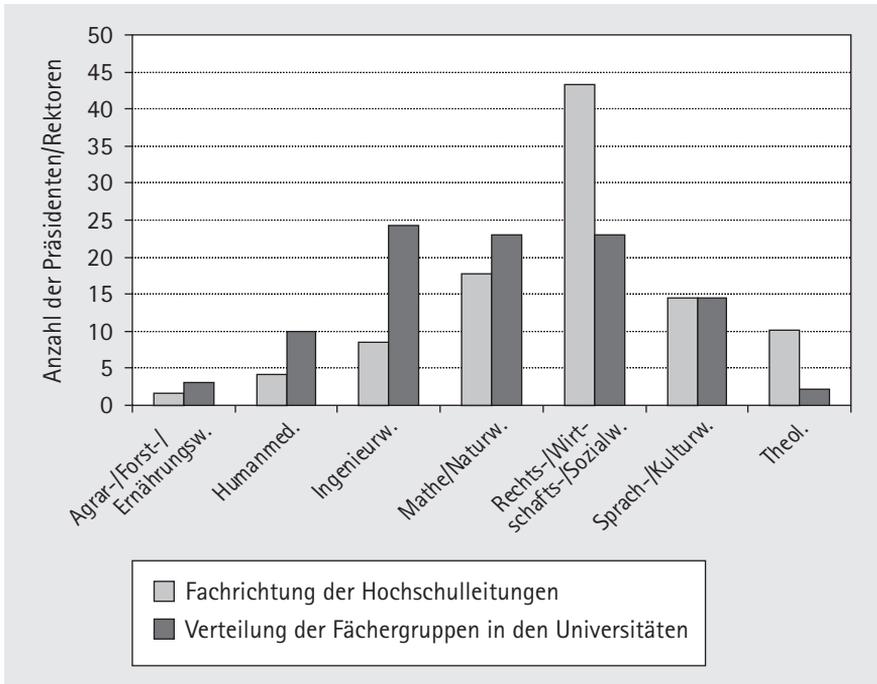
Aus Tabelle 2 geht hervor, dass in Relation zu den anderen Fachrichtungen Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler besonders häufig Universitäten leiten. Zusammen machen sie 40,3% der Rektoren und Präsidenten aus, gefolgt von den Mathematik- und Naturwissenschaftlern (20,2%), den Sprach- und Kulturwissenschaftlern (14%) und den Theologen (10,5%). Der vergleichsweise hohe Anteil der Theologen im Vergleich zum relativen Anteil der Professoren dieser Fachrichtung lässt sich auf die Theologischen Hochschulen zurückführen, deren Leitung in elf von 14 Fällen ein Theologe innehat. Präsidenten und Rektoren mit einer theologischen Ausbildung konzentrieren sich auf kleine Institutionen (< 1.000 Studierende), Sprach- und Kulturwissenschaftler sowie Ingenieurwissenschaftler sind hauptsächlich in den Leitungen mittelgroßer Universitäten (1.000 bis 8.000 Studierende) tätig, während Mathematik- und Naturwissenschaftler tendenziell eher in Universitäten mit mehr als 8.000 Studierenden vertreten sind. Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler sind an kleineren, mittleren und großen Universitäten gleich stark vertreten.

Tabelle 2: Hochschultyp und fachlicher Hintergrund der Universitätsleitung

Fachrichtung			Hochschultyp					
	N	%	Privat-hochschule	Pädag. Hochschule	Spezial-hochschule	Theol. Hochschule	Techn. Universität	Universität
Agrarwissenschaften	3	2,6	0	0	1	0	1	1
Ingenieurwissenschaften	10	8,8	1	0	1	0	5	3
Mathematik/Naturwissenschaften	23	20,2	3	0	0	1	6	13
Medizin	4	3,5	0	0	1	0	0	3
Sprach-/Kulturwissenschaften	16	14,0	1	5	1	2	0	7
Theologie	12	10,5	0	0	1	11	0	0
Rechtswissenschaften	13	11,4	1	0	1	0	1	10
Sozialwissenschaften	13	11,4	0	0	3	0	0	10
Wirtschaftswissenschaften	20	17,5	7	0	2	1	0	10

Vergleicht man die fachliche Ausbildung der Präsidenten und Rektoren mit der Verteilung der Fächergruppen an den Hochschulen, wird die Konzentration auf bestimmte Fächergruppen noch deutlicher. Erstaunlich ist der überproportional hohe Anteil der Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, die im Fächergruppenvergleich doppelt so stark vertreten sind wie zu erwarten wäre (vgl. Abb. 1). Die Sprach- und Kulturwissenschaftler sind proportional zu ihrem Anteil an der Hochschullehrergruppe in den Universitätsleitungen vertreten, während die anderen Fächergruppen zum Teil deutlich unterrepräsentiert sind. Am stärksten ist die Diskrepanz zwischen Erwartungs- und Beobachtungswert bei den Ingenieurwissenschaftlern, die nur zu 8,5% in den Leitungen vertreten sind, aber mit 24,3% die größte Fachgruppe unter den Hochschullehrern stellen.

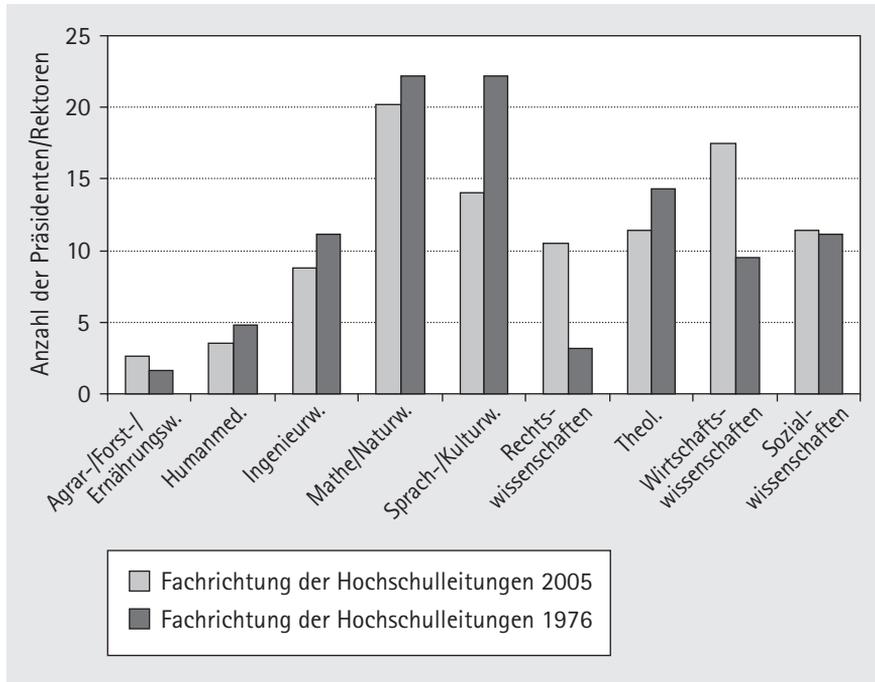
Abbildung 1: Fachlicher Hintergrund der Universitätsleitungen 2005 in Relation zur Verteilung der Professuren auf die Fächergruppen an den Universitäten



Im Zeitvergleich ergeben sich leichte Verschiebungen in den fachlichen Qualifikationen der Leitungen (vgl. Abb. 2). Da 1976 die Theologischen Hochschulen im Verzeichnis der Westdeutschen Rektorenkonferenz nicht mit aufgeführt waren, bezieht sich der Anteil

der Theologen in Leitungspositionen nur auf ihre damalige Repräsentanz in den anderen Universitätstypen. Aus Abb. 2 geht hervor, dass auch im Jahr 1976 Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler mit 34,9% in den Universitätsleitungen dominierten. Auffallend ist der starke Anstieg der Wirtschaftswissenschaftler unter den Präsidenten und Rektoren: während 1976 9,5% der Präsidenten und Rektoren aus den Wirtschaftswissenschaften stammten, gehören im Jahr 2005 bereits 17,5% der Universitätsleitungen dieser Fachrichtung an. Etwas zurückgegangen ist der Anteil der Rechtswissenschaftler, der Ingenieurwissenschaftler, der Mathematik- und Naturwissenschaftler sowie der Mediziner in den obersten Leitungsmätern. Der Anteil der Sprach- und Kulturwissenschaftler ist im gleichen Zeitraum sogar um 37% gesunken.

Abbildung 2: Fachlicher Hintergrund der Universitätsleitungen 2005 in Relation zum fachlichen Hintergrund der Universitätsleitungen 1976



Der Rückzug der Ingenieur-, Mathematik-, und Naturwissenschaftler aus den Hochschulleitungen wurde bereits von Fischer (1990, S. 53) beobachtet. Er führt diese Entwicklung auf die gestiegene Bedeutung der Drittmittelforschung für diese Fachgruppen zurück

(a. a. O., S. 56), die die Bindung an die Fakultät erhöht und gleichzeitig einen Wechsel in das Hochschulmanagement weniger attraktiv erscheinen lässt. Die hohe Zahl der Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaftler ist nach *Fischer (1990, S. 56)* auf die Nähe dieser Fächer zum öffentlichen Dienst und auf die Verrechtlichung des Hochschulwesens zurückzuführen.

Auf die zunehmende Konzentration der Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaftler in den Hochschulleitungen großer US-amerikanischer Universitäten haben auch *Cohen und March (1986)* hingewiesen. Sie erklären das Wachstum in erster Linie mit der zunehmenden Studentennachfrage nach diesen Fächern und dem einhergehenden Bedeutungszuwachs der entsprechenden Fakultäten innerhalb der Universitäten. Eine ähnliche Entwicklung lässt sich in Deutschland beobachten, wo die Nachfrage nach Studiengängen in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften über die letzten 20 Jahre kontinuierlich gestiegen ist. Noch stärker ist im gleichen Zeitraum die Nachfrage nach mathematischen und naturwissenschaftlichen Studiengängen gestiegen (*vgl. Wissenschaftsrat 2002, S. 11*).

### Geografische Mobilität

In den USA ist das Thema Mobilität unter Wissenschaftlern regelmäßig Bestandteil der hochschulpolitischen und wissenschaftssoziologischen Literatur. *Ferrari (1970)* zeigte, dass College-Präsidenten im Schnitt zwar mobiler sind als der durchschnittliche Amerikaner, diese Mobilität aber nicht außerordentlich ist. *Cohen und March (1986)* bezeichnen die Universitätspräsidentschaft sogar als „provinzlerischen Job“ (*Cohen/March 1986, S. 1*), weil Hochschulpräsidenten eine gewisse geografische und institutionsbezogene Nähe zu der Institution aufwiesen, die sie leiten. Die Mobilität unter Hochschulpräsidenten variiere allerdings zwischen verschiedenen Hochschulgrößen und Finanzausstattungen. Größere, wohlhabende Universitäten rekrutierten ihre Präsidenten aus einem größeren Umkreis heraus; insgesamt sei die Mobilität der Universitätsleitungen über die letzten Jahrzehnte gestiegen (*Cohen/March 1986*). Ebenso wie der Einzugsbereich der Studierenden für eine Hochschule ein Reputationskriterium sein kann, so wird argumentiert, wird eine Hochschule einen höheren Rekrutierungsradius für den Hochschulpräsidenten zugrunde legen. Darüber hinaus gibt die Mobilität von Führungspersonen auch indirekt Aufschluss darüber, welche Bedeutung der Hochschulleitung überhaupt beigemessen wird. Je mehr Einfluss der Führungsperson zugestanden wird, desto mehr Energie wird die Organisation in die Rekrutierung dieser Person investieren (*vgl. Pfeffer 1976, S. 110*), und desto größer wird der Rekrutierungsradius sein.

Um festzustellen, wie mobil deutsche Universitätsleitungen sind, wurde ermittelt, wie viele Einrichtungen ein Präsident oder Rektor in seiner bisherigen akademischen Laufbahn bis zur Übernahme seines Amtes kennengelernt hat. Eingerechnet wurden die Orte der Promotion, der Habilitation, der ersten Professur sowie ggf. weiterer angenommener Rufe und der Ort des Leitungsamts. Aus Tabelle 3 geht hervor, dass deutsche Universitätspräsidenten und Rektoren im Durchschnitt an 2,5 Institutionen tätig waren, bevor sie ihr Amt übernommen haben. Diese Zahl schließt auch die Hochschule ein, an der die Universitätsleitung ausgeübt wird. Damit sind deutsche Universitätspräsidenten und Rektoren etwas weniger mobil als ihre US-amerikanischen Kollegen, die im Schnitt vor Amtsübernahme drei Institutionen kennengelernt haben (vgl. Ferrari 1970). Der wesentlich höhere Anteil interner Rekrutierungen deutscher Universitätsleitungen könnte eine Erklärung für diese leichte Diskrepanz sein.

Sieben von 103 Präsidenten und Rektoren haben auf dem Weg zum obersten Amt der Hochschule nur eine Institution durchlaufen. In sechs der sieben Fälle handelt es sich hierbei um Leitungen staatlicher Universitäten. Die Varianz bei der Anzahl der besuchten Institutionen ist bei den staatlichen Universitäten besonders hoch. Sieben der zwölf Hochschulleiter, die vor Übernahme ihres jetzigen Amtes an vier oder mehr Institutionen tätig waren, leiten jetzt eine staatliche Universität. Überdurchschnittlich mobil sind auch Universitätsleitungen an den Privathochschulen sowie an den spezialisierten Hochschulen, an denen jeder zweite Präsident oder Rektor an drei oder mehr Institutionen vor Übernahme des Leitungsamtes tätig war (vgl. Tab. 3).

Tabelle 3: Hochschultyp und Anzahl besuchter Universitäten vor Amtsantritt der Hochschulleitung

Hochschultyp	N	Anzahl der besuchten Universitäten vor Amtsantritt			
		1	2	3	≥ 4
Private Hochschule	12	0	6	4	2
Pädagogische Hochschule	3	0	2	1	0
Spezialhochschule	10	0	5	3	2
Theologische Hochschule	10	0	5	5	0
Technische Universität/ Hochschule	13	1	9	2	1
Universität	55	6	18	24	7
Gesamt	103	7	45	39	12
%	100	6,8	43,7	37,9	11,7

Setzt man die Zahl der besuchten Institutionen mit der Universitätsgröße in Beziehung, fällt auf, dass die Leitungen an kleineren Universitäten mit weniger als 8.000 Studierenden etwas mobiler sind als ihre Kollegen an den sehr großen Universitäten mit mehr als 18.500 Studierenden. In fünf von sieben Fällen waren es Präsidenten und Rektoren an den größten Universitäten, die ihre gesamte Laufbahn innerhalb der eigenen Institution verbrachten. An den sehr kleinen Universitäten unter 1.000 Studierenden haben alle Leitungen zuvor mindestens eine andere Hochschule kennengelernt. Diese Ergebnisse decken sich damit nicht mit den Studien von *Cohen/March (1986)* und *Ferrari (1970)*, die bei Universitätspräsidenten an sehr großen Institutionen eine höhere Mobilität ermittelt haben als bei ihren Kollegen an kleinen Einrichtungen.

## 2.2 Amtszeit

### Absolvierte Amtszeiten derzeitiger Präsidenten und Rektoren

Um die Amtszeiten der Hochschulpräsidenten und -rektoren zu ermitteln, wurden die Daten aus dem Informations- und Dokumentationsdienst der Hochschulrektorenkonferenz aus den Jahren 1960 bis 2004 zugrunde gelegt. Zum Zeitpunkt der Datenauswertung sind die derzeitigen Universitätspräsidenten im Schnitt seit 3,6 Jahren im Amt. Diese Zahl bezieht sich auf die tatsächliche Amtszeit und schließt daher auch die Wiederwahlen mit ein. Der Präsident mit der längsten Amtszeit leitet die Universität seit 14 Jahren. Acht Präsidenten sind zwischen neun und zehn Jahren an der Universitätsspitze, 15 Präsidenten zwischen sechs und acht Jahren. Die Mehrheit der Universitätsleitungen befindet sich in der ersten Amtsperiode: 64,9% der Rektoren und Präsidenten sind vier oder weniger Jahre im Amt.

Die durchschnittlich absolvierten Amtszeiten im Jahr 2005 an den Technischen und den staatlichen Universitäten fallen mit 4,1, und 4,2 Jahren überdurchschnittlich hoch aus, während Präsidenten an privaten Universitäten mit 2,2 Jahren die kürzeste Amtszeit aufweisen. Auch hier tritt im Vergleich zu den USA ein deutlicher Unterschied zutage: Eine Studie von *Padilla/Ghosh (2000)* kam zu dem Ergebnis, dass die Amtszeit eines Präsidenten an einer amerikanischen öffentlichen Hochschule signifikant kürzer ist als an einer privaten Einrichtung. Begründet wird diese Entwicklung mit gewachsenen Finanzierungsengpässen der öffentlichen Hand bei gleichzeitiger Erhöhung von Rechenschaftspflichten gegenüber staatlichen Instanzen, einer stärkeren Einflussnahme durch das Board of Trustees und einer anspruchsvolleren Erwartungshaltung von Studierenden

und anderen Einflussgruppen an eine Hochschulbildung. Öffentliche Einrichtungen seien von diesen Entwicklungen besonders stark betroffen (*Padilla/Ghosh 2000*).

Differenzen in den Amtszeiten ergeben sich auch zwischen verschiedenen Universitätsgrößen. In Tabelle 4b wurden die Universitäten in vier Größenkategorien eingeteilt: Etwa ein Viertel der Hochschulen weist weniger als 1.000 Studierende auf, ein Viertel hat zwischen 1.000 und 8.000 eingeschriebene Studierende usw. An den kleineren Hochschulen mit weniger als 1.000 Studierenden liegt die Amtszeit der Universitätsleitung mit 2,5 Jahren deutlich unter der durchschnittlichen Amtszeit von 4,4 Jahren an den Universitäten mit mehr als 18.500 Studierenden.

*Tabellen 4a und 4b: Mittelwerte der absolvierten Amtszeiten derzeitiger Präsidenten und Rektoren nach Hochschultyp und Hochschulgröße*

Hochschultyp	Mittelwert der absolvierten Amtszeit derzeitiger Universitätsleitungen	N
Private Hochschule	2,2	11
Pädagogische Hochschule	3,6	5
Spezialhochschule	2,5	11
Theologische Hochschule	2,3	13
Technische Universität/Hochschule	4,2	13
Universität	4,1	61
Insgesamt	3,6	114

Hochschulgrößenkategorie	Mittelwert der absolvierten Amtszeit derzeitiger Universitätsleitungen	N
< 1000 Studierende	2,5	26
1.000–8.000 Studierende	3,1	30
8.001–18.500 Studierende	4,1	28
> 18.500 Studierende	4,4	30
Insgesamt	3,6	114

### Entwicklung der Amtszeiten

Studien aus den USA deuten darauf hin, dass die Amtszeiten von Hochschulleitungen im Zeitverlauf variieren. *Kerr (1970)* analysierte z. B. die Amtsjahre der Präsidenten an Mit-

gliedshochschulen der Association of American Universities und kam zu dem Ergebnis, dass die durchschnittliche Amtszeit im Jahr 1899 bei 10,9 Jahren lag, 1929 bei 7,7, 1939 bei 7,4, und 1969 nur noch bei 5,9 Jahren. Andere Autoren berichten von abrupt gefallenem Amtszeiten während der 1960er Jahre. Diese Reduktion wurde insbesondere auf die Studentenunruhen und die Schwierigkeiten der Präsidenten, mit den Campus-Unruhen fertig zu werden, zurückgeführt (vgl. Kerr 1970). Cohen und March (1986, S. 155) bezweifeln hingegen die These von den gesunkenen Amtszeiten und führen diese auf eine fehlerhafte Ermittlung der Kennzahlen für Amtszeiten zurück. Die Studie von Padilla/Ghosh (2000) deutet indes darauf hin, dass sich in den letzten 30 Jahren die Amtszeiten US-amerikanischer Hochschulpräsidenten weiter verkürzt haben. Auf Basis eines Samples von 200 Forschungsuniversitäten wurde ermittelt, dass mit einer durchschnittlichen Präsidentschaft von 8,8 Jahren an Privatuniversitäten und 5,7 Jahren an öffentlichen Einrichtungen die Amtszeiten an amerikanischen Universitäten ein historisches Tief erreicht haben (Padilla/Ghosh 2000).

Um die Entwicklung der durchschnittlichen Amtszeit deutscher Universitätspräsidenten und -rektoren zu ermitteln, wurden zwei Messgrößen entwickelt: die durchschnittliche volle Amtszeit sowie die durchschnittlich absolvierte Amtszeit.

Bei der *durchschnittlichen vollen Amtszeit* wurden nur abgeschlossene Amtsperioden zugrunde gelegt. Der Durchschnittswert ergibt sich, indem für jedes Jahr die volle Amtsperiode zugrunde gelegt wird. Für eine achtjährige Amtszeit wird also für jede Jahreszelle ein Wert von acht eingefügt. Anschließend wurde ein Durchschnittswert der absolvierten Amtsjahre für jedes einzelne Jahr errechnet. Diese Kennzahl kann allerdings zu einer leichten Unterschätzung der Amtszeiten in den jüngsten Jahren führen. Sie entsteht dadurch, dass ein Teil der längeren Amtszeiten, die bis zum Untersuchungszeitpunkt noch nicht abgeschlossen waren, ausgeschlossen werden musste.

Die *durchschnittlich absolvierte Amtszeit* enthält diese Verzerrung nicht. Hier wurde für jedes Jahr ermittelt, seit wie vielen Jahren der Rektor oder Präsident im Amt ist. Für eine achtjährige Amtszeit wird für jede Jahreszelle die bis dato absolvierte Amtszeit eingetragen. Problematisch an dieser Kennzahl ist, dass sie mit der Anzahl der in einem Jahr vollzogenen Amtswechsel variiert. Wurden in einem Jahr oder in einer Periode beispielsweise überdurchschnittlich viele neue Hochschulen gegründet, die simultan eine neue Universitätsleitung bestellten, hätte dies eine Reduktion der durchschnittlich absolvierten Amtszeit in dem betreffenden Jahr zur Folge. Es bietet sich daher an, beide Kennzahlen parallel zu betrachten und die möglichen Verzerrungen bei der Interpretation zu beachten.

Abbildung 3: Durchschnittliche volle Amtszeit

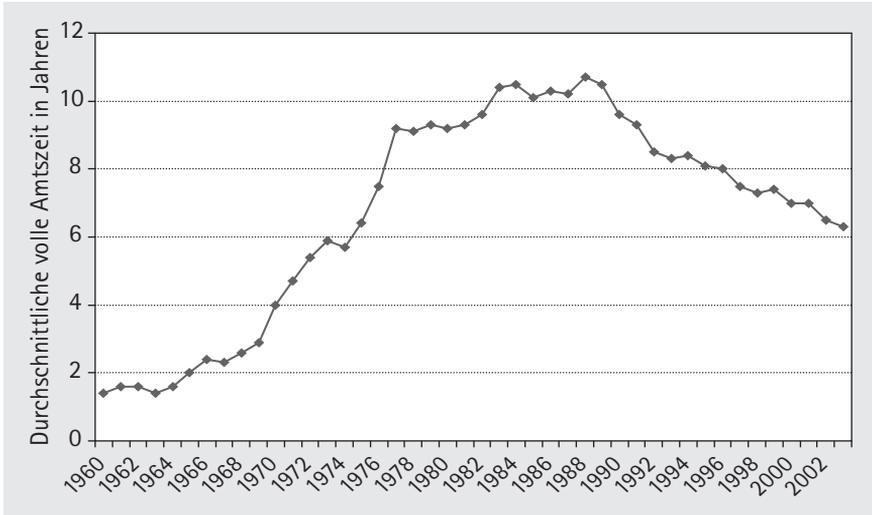
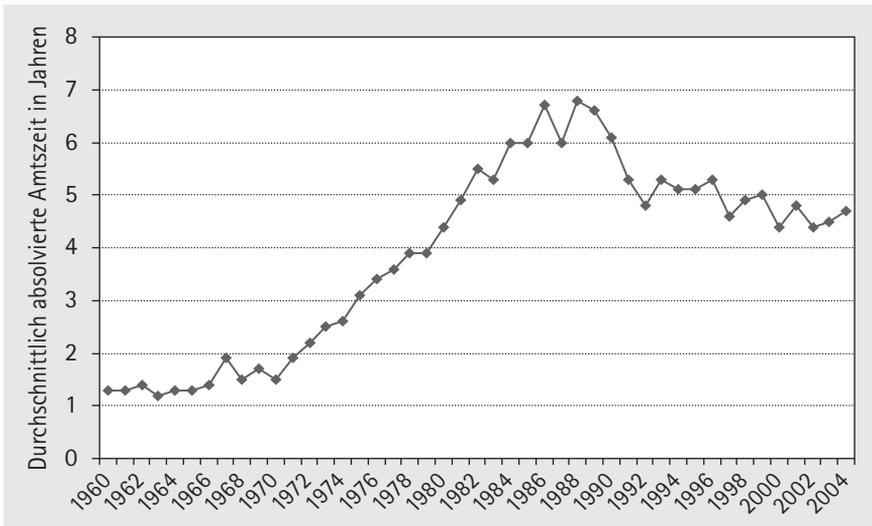


Abbildung 4: Durchschnittliche absolvierte Amtszeit



Aus den Abbildungen 3 und 4 lässt sich erkennen, dass seit Anfang der siebziger Jahre die Amtszeiten zunächst kontinuierlich angestiegen sind. Dieser Anstieg fällt zusammen mit der Öffnung der Leitungsstrukturen für Alternativen (Rektorats- oder Präsidialverfassung, Direktorium) seit Ende der sechziger Jahre. Neben der traditionellen Rektoratsverfassung war es nun z.B. möglich, Universitäten durch einen mehrjährig tätigen, hauptberuflichen Universitätspräsidenten leiten zu lassen, wovon einige Universitäten auch frühzeitig Gebrauch machten (z.B. Universität Hamburg, Freie Universität Berlin, Universität Augsburg, Technische Hochschule Darmstadt).

Seit Anfang der neunziger Jahre lässt sich hingegen wieder eine Abnahme der Amtszeiten beobachten. Obwohl die Abbildungen 3 und 4 auf sinkende Amtszeiten in den letzten Jahren hindeuten, produzieren die beiden Kennzahlen in absoluten Werten sehr unterschiedliche Ergebnisse. Insgesamt liegen die Werte der vollen Amtszeit über denen der bisher absolvierten Amtszeit, weil letztere auch Neulinge in der Universitätsleitung berücksichtigt, die mit wenigen Amtsjahren einen niedrigeren Durchschnittswert verursachen. Während die durchschnittliche volle Amtszeit seit 1988 von ursprünglich 10,7 Jahren auf 6,3 Jahre in 2003 kontinuierlich zurückgegangen ist, lässt sich für den gleichen Zeitraum eine Abnahme der durchschnittlich absolvierten Amtszeit von 6,8 Jahren für 1988 auf 4,5 im Jahr 2003 beobachten. In Abbildung 3 dürften die letzten Jahre etwas unterschätzt worden sein, weil längere, bis zum Untersuchungszeitpunkt nicht abgeschlossene Amtszeiten nicht berücksichtigt werden konnten. Andererseits könnte die durchschnittliche absolvierte Amtszeit zu Beginn der Neunziger Jahre auch unterschätzt worden sein, weil in diese Periode mehrere Universitätsneugründungen fallen (vgl. Abb. 4).

Ein Vergleich mit den Ergebnissen der Studie von *Fischer (1990, S. 50 f.)* deutet ebenfalls darauf hin, dass die durchschnittlich absolvierte Amtszeit seit 1989 leicht gesunken ist. Er ermittelte in seiner Untersuchung der Mitgliedshochschulen der Westdeutschen Rektorenkonferenz, dass 1989 an den Universitäten die Leitungen im Schnitt seit 4,4 Jahren im Amt waren, während die durchschnittlich absolvierte Amtszeit im Jahr 2005 bei 3,6 Jahren liegt.

Die leichte Verkürzung der Amtszeit deutscher Hochschulleitungen ist insofern überraschend, als die Verlängerung der Amtszeit als wichtiger Baustein in der Professionalisierung der Leitungsstrukturen an Hochschulen diskutiert wird. Kontinuität in der Führungsspitze gilt als eine wichtige Voraussetzung dafür, die Leitungseffektivität zu erhöhen (vgl. z.B. *Müller-Böling/Küchler 1998, S. 30*). Mit der Verlängerung der Amtszeiten wird in der aktuellen Reformdiskussion eine Reihe von Vorteilen assoziiert: So erhofft man sich z.B.

durch die Stetigkeit und Verlässlichkeit in der Leitung bessere Verhandlungsoptionen mit Akteuren in der Hochschul- und Wissenschaftspolitik. Erfahrungen im jährlichen Haushaltsgeschäft, akkumulierende Personalkenntnisse in Wissenschaft, Politik, Verwaltung und Wirtschaft oder die souveräne Haltung gegenüber den Hochschulmitgliedern in den Senaten gelten ebenso als wichtige Gründe für die Verlängerung der Amtszeiten der Hochschulleitungen (Fischer 1990, S. 49–52). Ähnlich wird auch in der Organisations- theorie ein häufiger Führungswechsel als ein zentrales Hindernis gesehen, tief greifenden Wandel in der Organisation zu initiieren (vgl. z. B. Rumelt 1994). Ein Führungswechsel ist zudem häufig mit einem hohen Energieaufwand für die strukturelle und personelle Um- stellung verbunden (vgl. Nadler 1982). Auch kamen Studien zur Führungsnachfolge in Organisationen zu dem Ergebnis, dass längere Verweildauern in der Leitungsposition in einem positiven Zusammenhang mit dem Organisationserfolg stehen (vgl. z. B. Eitzen/ Yetman 1972).

Es gibt aber auch Gründe, die gegen längere Amtszeiten mit einer damit verbundenen Professionalisierung der Universitätsleitung sprechen. So wird z. B. bezweifelt, dass Wis- senschaft und Hochschule sich – etwa durch ein mehrjährig tätiges, professionelles Managementteam – zentral steuern ließen (vgl. z. B. Palandt 2006). Wissenschaft ist die Arbeit an der Grenze zum Unbekannten, sie lässt sich nur bedingt planen oder steuern. Die Etablierung einer starken Leitung mit langer oder sogar Lebenszeitamtsperiode würde daher wirkungslos bleiben.

„Der mehrjährige hauptberufliche Präsident ist ein Kind des Irrtums.“ (Vgl. Roellecke 1978, S. 476–477.) Eben weil Universitäten sich so schwer steuern ließen, sei der Rektor mit der kurzen Amtszeit die bessere Alternative, weil er sich durch seine wissenschaftliche Orien- tierung besser mit der Institution identifizieren könne und daher eine bessere Ausgangs- voraussetzung für die Motivation der Hochschulmitglieder habe. Bessere Leistungen in Forschung und Lehre ließen sich eben nicht durch Befehle, Zwänge, Erlässe, Leitbilder, Rundschreiben und Sonntagsreden befehlen, sondern könnten vor allem durch vorbildhafte Leistungen erreicht werden. Auch habe der Rektor durch seine interne Vernetzung die besseren Voraussetzungen als Streitschlichter und Verhandlungsführer bei universitären Interessenkonflikten. Ein häufiger Amtswechsel gewährleiste zudem, dass der Rektor seinen Einfluss nicht für persönliche Vorteile missbraucht (Roellecke 1978, S. 484–485).

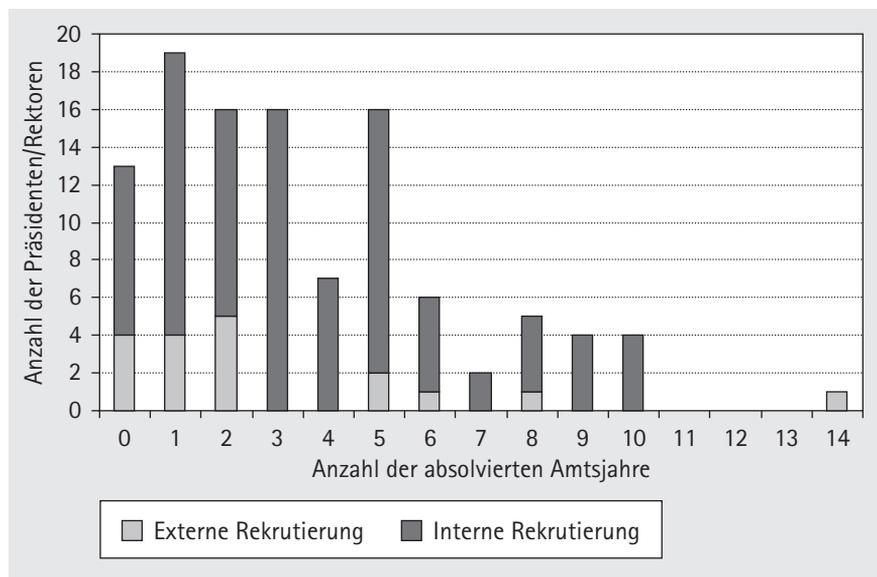
Es bleibt die Frage offen, wieso sich trotz der gesetzlichen Fixierung in den späten 1960er Jahren und der aktuellen Debatte zur Professionalisierung der hochschulischen Leitungs- strukturen durch längere Amtszeiten ein gegenläufiger Trend im letzten Jahrzehnt

beobachten lässt. Aus Perspektive der Krisentheorie könnte argumentiert werden, dass in Zeiten finanzieller Knappheit und auferlegter Sparzwänge durch die Landesregierungen die Wiederwahlwahrscheinlichkeit der amtierenden Hochschulleitung abnimmt.

Die leicht rückläufigen Amtszeiten könnten aber auch auf die erweiterten Rekrutierungsoptionen zurückzuführen sein. In der Führungsnachfolgeforschung gibt es z. B. empirische Anhaltspunkte dafür, dass externe Rekrutierungen häufiger bei nicht bzw. weniger erfolgreichen Unternehmen realisiert werden und häufiger in kürzeren Verweildauern resultieren (vgl. z. B. Schwartz/Menon 1985, S. 680). Bezogen auf Hochschulen, kann argumentiert werden, dass externe Kandidaten über weniger interne Hausmacht verfügen als interne Kandidaten, die bereits eine längere Organisationszugehörigkeit aufweisen können. Die geringere Verbundenheit zur Organisation könnte in Krisen dazu führen, dass sich die Hochschule schneller von der extern rekrutierten Leitung trennt. Da die Zahl der extern rekrutierten Präsidenten und Rektoren in den letzten Jahren gestiegen ist, könnte sich die durchschnittliche Amtszeit der Universitätsleitungen etwas verkürzt haben.

Zur Überprüfung dieser These wurde in Abb. 5 die Länge der Amtszeiten mit der Variable Herkunft (d. h. interne oder externe Rekrutierung) der Kandidaten in Beziehung gesetzt. Die Mehrheit der externen Kandidaten ist zwischen null und zwei Jahren im Amt. Der relativ hohe Durchschnittswert von 3,07 kommt allerdings auch durch einen Ausreißer zustande: An der Universität Hamburg ist der extern rekrutierte Präsident bereits seit 14 Jahren in der Hochschulleitung tätig. Die durchschnittliche Verweildauer der intern rekrutierten Kandidaten liegt bei 3,6 Jahren und damit etwas über der durchschnittlichen Amtszeit der Externen. Bei der Interpretation des Ergebnisses müssen aber noch andere Faktoren berücksichtigt werden. Ein Großteil der extern rekrutierten Universitätsleitungen ist z. B. an Privathochschulen tätig, die unter besonderen organisatorischen und finanziellen Bedingungen operieren, die die Dauer der Amtszeit beeinflussen können.

Abbildung 5: Herkunft der Universitätsleitung und Amtszeit



### 3 Zusammenfassung und Fazit

Die biografische Analyse bestätigte zum Teil die vorherrschenden Vorstellungen von den Inhabern des höchsten Universitätsamts, teilweise hat sie aber auch einige überraschende Muster in den Karriereverläufen deutscher Universitätspräsidenten und Rektoren gezeigt. Wenig überraschend schienen zunächst die Geschlechts- und Alterszusammensetzung der Hochschulleitungen und auch die Tatsache, dass ein Großteil der Universitätspräsidenten und Rektoren aus der eigenen Organisation heraus rekrutiert wird. Bei der fachlichen Zusammensetzung dominieren Fachvertreter aus den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, während Ingenieurwissenschaftler in den Hochschulleitungen deutlich unterrepräsentiert sind. Der Vergleich mit dem Jahr 1976 zeigt, dass sich die Konzentration auf bestimmte Fächergruppen, insbesondere auf die Wirtschaftswissenschaften, bei der Besetzung der Rektorenämter in den letzten Jahren sogar noch verstärkt hat.

Die Erfassung der Mobilität unter deutschen Universitätsleitungen hat insofern ein überraschendes Ergebnis hervorgebracht, als der von *Cohen und March (1986)* beobachtete Zusammenhang zwischen Universitätsgröße und Mobilität der Hochschulleitung für deutsche Universitäten nicht zutrifft. Während amerikanische Präsidenten an großen und

finanziell gut ausgestatteten Universitäten tendenziell eine höhere Mobilität aufweisen als die Kollegen an kleineren und wirtschaftlich schwächeren Einrichtungen, lässt sich in Deutschland ein gegenläufiger Trend beobachten. An den sehr großen, staatlichen Universitäten wiesen die Universitätsleitungen tendenziell eine geringere Mobilität auf als die Kollegen an den kleineren Hochschulen. Eine mögliche Interpretation für dieses Ergebnis könnte die generell höhere Mobilität der US-amerikanischen arbeitenden Bevölkerung sein. Eine kürzlich durchgeführte Studie des National Center for Educational Statistics (*NCES 2004, zitiert in Kohl 2000*) ergab z. B., dass ein Amerikaner im Durchschnitt sechs verschiedene Arbeitsverhältnisse während seiner Berufskarriere durchläuft. Bis zum Jahr 2020 wird erwartet, dass diese Zahl auf sieben bis acht Jobpositionen ansteigt (*vgl. Kohl 2000, S. 23*). Eine alternative Erklärung für die höhere Mobilität in den USA könnte der stärkere Professionalisierungsgrad amerikanischer Hochschulleitungsstrukturen bieten. Ein wachsender Anteil von Hochschulpräsidenten wird außerhalb der eigenen Hochschule rekrutiert, wodurch die Chance erhöht wird, dass Personen die Universitätsleitung übernehmen, die noch nicht in der jeweiligen Region verankert sind.

Erstaunlich ist auch die Entwicklung der Amtszeiten. Während in der Literatur die Verlängerung der Amtszeit seit vielen Jahren als wichtiges Kriterium zur Professionalisierung der Leitungsstrukturen an Hochschulen diskutiert wird, deuten die empirischen Daten auf einen gegenläufigen Trend hin. Sowohl die Analyse der durchschnittlichen vollen Amtszeiten als auch die der absolvierten Amtszeiten weisen darauf hin, dass heutige Rektoren und Präsidenten auf eine kürzere Amtsdauer zurückblicken als ihre Vorgänger in den 1980er und 1990er Jahren.

In der Leadership-Literatur ist die längere Amtsdauer ein viel diskutierter Aspekt. Ein möglicher Effekt ist z. B., dass kurze Amtsdauern zu organisationaler Myopie führen können. Das bedeutet, Strategien, die einen grundlegenden Wandel erfordern und ihre Erfolgswirkungen erst auf lange Sicht zeigen, werden nicht in Angriff genommen. Andererseits kann auch argumentiert werden, dass ein Wechsel in der Universitätsleitung neue Impulse für die Einrichtung bringen und die Hochschulangehörigen zu neuen Zielen und Aktionen bewegen kann.

Die empirischen Daten liefern eine Grundlage für die künftige Ausgestaltung der Leitungsstrukturen an deutschen Hochschulen. In der Hochschulautonomie-Debatte wird die Rolle der Organisationsleitung beim Wandel der Hochschule derzeit wieder neu definiert. Für bildungspolitische Entscheidungsträger sind deskriptive Daten zur Zusammensetzung der Universitätsleitungen und ihrer Entwicklung im Zeitverlauf daher von

zentraler Bedeutung. Eine Verringerung der staatlichen Detailsteuerung und die damit einhergehende Erweiterung des Gestaltungsspielraums aufseiten der Universitätsleitungen, wie sie derzeit von vielen hochschulpolitischen Akteuren gefordert wird, setzen fachlich qualifizierte Entscheidungsträger mit einschlägiger Berufserfahrung in Leitungspositionen voraus. Dieser Beitrag liefert mit einer deskriptiven Analyse der Karrierewege von deutschen Universitätspräsidenten eine empirische Basis, die für die aktuelle Professionalisierungsdebatte für Leitungspositionen an Hochschulen eine Grundlage bietet.

## Literatur

*Bolman, Frederick de W. (1965):* How College Presidents Are Chosen. American Council on Education. Washington, D.C.

*Cohen, Michael D.; March, James G. (1986):* Leadership and Ambiguity – The American College President. Boston, MA

*Cyert, Richard; March, James G. (1963):* A Behavioral Theory of the Firm. New Jersey

*Eitzen, D. Stanley; Yetman, Norman R. (1972):* Managerial Change, Longevity, and Organizational Effectiveness. In: Administrative Science Quarterly 17 (1972), S. 110–116

*Ely, Robin J. (1994):* The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. In: Administrative Science Quarterly 39 (1994), 2, S. 203–239

*Ferrari, Michael R. (1970):* Profiles of American College Presidents. Michigan State University Business School. East Lansing

*Fisher, James L.; Koch, James V. (1996):* Presidential leadership – Making a Difference. American Council on Education: Series on Higher Education. Phoenix

*Fischer, Jürgen (1990):* Hochschulleitung. In: Teichler, Ulrich (Hrsg.): Das Hochschulwesen in der Bundesrepublik Deutschland. Weinheim

*Green, Madeleine F.; Ross, Marlene; Holmstrom, Engin (1988):* The American College President – A Contemporary profile. American Council on Education. Washington, D.C.

*Hambrick, Donald C.; Mason, Phyllis A (1984):* Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. In: The Academy of Management Review 9, (1984) 2, S. 193–207

*Hitt, Michael A.; Tyler, Beverly B. (1991):* Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. In: Strategic Management Journal 12 (1991), 5, S. 327–352

*Holland, John L. (1973): Making Vocational Choices: A Theory of Careers. Englewood Cliffs*

*Ingraham, Mark H. (1968): The Mirror of Brass: The Compensation and Working Conditions of College and University Administrators. University of Wisconsin Press. Madison*

*Jackson, Susan E.; Brett, Joan F.; Sessa, Valerie I.; Cooper, Dawn M. et al. (1991): Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover. In: Journal of Applied Psychology 5 (1991), S. 675–690*

*Janis, Irving L. (1972): Victims of Groupthink. Boston*

*Kanter, Rosabeth M. (1977): Men and Women of the Corporation. New York, NY*

*Kerr, Clark (1970): Presidential Discontent. In: Nichols, David (Ed.): Perspectives on Campus tensions. American Council on Education. Washington, D.C.*

*Kerr, Clark; Gade, Marian L. (1986): The Many Lives of Academic Presidents – Time, Place & Character. Association of Governing Boards of Universities and Colleges. Washington, D.C.*

*Kohl, Kay (2000): The Postbaccalaureate Learning Imperative. In: Kohl, Kay; LaPidus, Jules (Hrsg.): Postbaccalaureate Futures – New Markets, Resources, and Credentials. Phoenix*

*March, James G.; Simon, Herbert (1958): Organizations. New York*

*Michel, John G.; Hambrick, Donald C. (1992): Diversification Posture and Top Management Team Characteristics. In: Academy of Management Journal 35, (1992) 1, S. 9–38*

*Müller-Böling, Detlef; Küchler, Tilman (1998): Zwischen gesetzlicher Fixierung und gestalterischem Freiraum. Leitungsstrukturen für Hochschulen. In: Müller-Böling, Detlef; Fedrowitz, Jutta (Hrsg.): Leitungsstrukturen für autonome Hochschulen. Gütersloh, S. 13–36*

*Nadler, David A. (1982): Managing Transitions to Uncertain Future States. In: Organizational Dynamics, S. 37–45*

*Neck, Christopher P. (1996): Thought self-leadership: A self-regulatory approach towards overcoming resistance to organizational change. In: International Journal of Organizational Analysis 4 (1996), 2, S. 202–217*

*Nickel, Sigrun; Ziegele, Frank (2006): Profis ins Hochschulmanagement. In: Hochschulmanagement, 1 (2006), 1, S. 2 ff.*

*Padilla, Art; Ghosh, Sujit (2000): Turnover at the Top: The Revolving Door of the Academic Presidency. In: The Presidency. 3 (2000), S. 30–37*

*Palandt, Klaus (2006):* Das Selbstverwaltungsrecht der deutschen Hochschulen ist nicht verzichtbar. In: Hochschulmanagement 1 (2006), 1, S. 8 ff.

*Pfeffer, Jeffrey (1976):* The Ambiguity of Leadership. In: Academy of Management Review, January, S. 104–112

*Pfeffer, Jeffrey (1985):* Organizational Demography: Implications for Management. In: California Management Review 28 (1985), S. 67–82

*Roellecke, Gerd (1978):* Hochschulverwaltung und Hochschulleitung am Beispiel der Frage Rektor oder Präsident? In: Die Verwaltung, Bd. 11, Nr. 4, S. 471–487

*Roellecke, Gerd (1996):* Geschichte des deutschen Hochschulwesens. In: Flämig, Christian (Hrsg.): Handbuch des Wissenschaftsrechts, 2. Auflage, Band 1. Berlin, S. 3–36

*Rumelt, Richard (1994):* Inertia and Transformation. INSEAD Working Paper. Fontainebleau

*Schwartz, Kenneth B.; Menon, Krishnagopal (1985):* Executive Succession in Failing Firms. In: Academy of Management Journal 28 (1985), S. 680–686

*Staw, Barry M.; Ross, Jerry (1980):* Commitment in an Experimenting Society: A Study of the Attribution of Leadership from Administrative Scenarios. In: Journal of Applied Psychology 65 (1980), 3; S. 249–253

*Wiersema, Margarethe F.; Bantel, Karen A. (1992):* Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. In: Academy of Management Journal 35 (1992), 1, S. 91–122

*Wissenschaftsrat (Hrsg.) (2002):* Eckdaten und Kennzahlen zur Lage der Hochschulen 1980–2000. Im Internet: [www.wissenschaftsrat.de/texte/5125-02.pdf](http://www.wissenschaftsrat.de/texte/5125-02.pdf)

**Anschrift der Verfasserin:**

Juniorprofessorin Dr. Heinke Röbbken  
Universität Oldenburg  
Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement  
Uhlhornsweg 49–55  
26111 Oldenburg  
[h.roebken@uni-oldenburg.de](mailto:h.roebken@uni-oldenburg.de)