

„Alles an der Uni hat die Tendenz, größer zu werden“

Hochschulleitung im Wandel der Zeit

| CLAUDIA KRAPP | **Wie haben sich die Hochschulen in den vergangenen Jahrzehnten verändert? Was bedeutet es heute, eine Universität zu leiten? Eine Analyse der Erfahrungen von Präsidenten und RektorInnen.**

Ein Blick in die Vergangenheit verleitet zur Nostalgie, scheint im Rückblick doch vieles einfacher gewesen zu sein als die Probleme, die uns heute bewegen. Gerne vergessen werden dabei die Weiterentwicklungen, die überwundenen Hürden und inzwischen etablierten Standards, die einst mit kleinen Schritten verbunden waren. Zusammen bilden sie das „neue Normal“. Im Hier und Heute sind Hochschulen nicht mehr das, was sie einmal waren – im nostalgisch negativen, aber auch im positivsten Sinn.

Was hat sich in den vergangenen Jahrzehnten verändert? Und was ändert sich jetzt gerade? Vier langjährige Präsidenten und Präsidentinnen an deutschen Hochschulen, mit denen Forschung & Lehre gesprochen hat, zeichnen ein Bild, das den Wandel greifbar macht.

„Eine Hochschule zu leiten, bedeutet heute nicht mehr dasselbe wie früher“, berichtet Sabine Doering-Manteuffel, seit 2011 Präsidentin der Uni Augsburg. Ein Grund dafür sei, dass sich die Größe der Universitäten gravierend verändert habe. Die steigenden Studierendenzahlen und Ausbaupläne hätten die

Hochschulen stark wachsen lassen. Dadurch seien nun ganz andere Managementstrategien erforderlich. Dem Statistischen Bundesamt zufolge waren im Wintersemester 2021/22 rund 2,95 Millionen Studierende eingeschrieben, im Winter 2010/11 waren es noch 2,22 Millionen, 2000/01 rund 1,80 Millionen und 1990/91 rund 1,71 Millionen. „Die heutigen Größenordnungen der Uni-

»Eine Hochschule zu leiten, bedeutet heute nicht mehr dasselbe wie früher.«

versitäten sind kaum noch vergleichbar mit dem, was man noch vor wenigen Jahrzehnten hatte“, sagt Doering-Manteuffel.

Herausforderung Corona

Mit neuen Dimensionen gehen veränderte Strukturen einher. Für gewöhnlich verläuft die Umstellung an Hochschulen aber eher gemächlich. Den vergleichsweise plötzlichen Umbruch durch die Corona-Pandemie müssen sie erst noch verdauen. „Die Pandemie war eine Herausforderung für die Organisation von Lehre und Forschung. Das zeigt, dass Hochschulleitung nicht nur mit Wissenschaft zu tun hat, sondern auch mit betrieblichen Strukturen“, berichtet Dieter Lenzen, bis Februar 2022 Präsident der Universität Hamburg. „Das Pandemie-Management war unglaublich zeitaufwändig“, bestätigt Anja Steinbeck, seit 2014 Rektorin der Universität Düsseldorf. „Wir haben im ersten Jahr nichts anderes gemacht, als alles irgendwie am Laufen zu halten.“

Viele Unis hätten eine Corona-Taskforce gegründet, sagt Doering-Manteuffel. Die Pandemie hat bestehende Abläufe durcheinandergewirbelt. „Wir brauchten sämtliche administrativen Kräfte, um das sich stetig verändernde Pandemie-Regelwerk zu managen.“ Zudem habe ihre Uni ein großes Digitalisierungszentrum gegründet – eine Investition in ein langfristiges Zukunftsthema, das ohnehin anstand. Einer Umfrage des HIS-Institut für Hochschulentwicklung zufolge rechnen die Leitungen deutscher Hochschulen nach

Corona mehrheitlich mit einem dauerhaften Trend zur hybriden Lehre, für den weitere Anpassungen nötig seien. Die meisten haben dafür eine Digitalisierungsstrategie.

Mit der Pandemie hat sich auch der Blick von außen auf die Hochschulen weiter verändert. Rund drei Viertel der Hochschulen haben während Corona ihre Kommunikation ausgeweitet, zeigt das Hochschul-Barometer 2021. Die meisten wollen künftig ihr öffentliches und politisches Auftreten optimieren. „Die Presseanfragen haben in den letzten Jahrzehnten massiv zugenommen“, berichtet Anja Steinbeck. Denn bereits vor Corona hat sich der Dialog der Öffentlichkeit mit der Wissenschaft verstärkt und auch die Erwartungen an ihr Auftreten sind gestiegen. „Wissenschaftskommunikation muss heute professioneller betrieben werden“, ist auch Lenzens Eindruck. Dass Wissenschaft sich und ihr Wissen mehr erklären muss als früher, bekräftigt auch Sabine Doering-Manteuffel. Dafür stehe heute entsprechend mehr Personal zur Verfügung.

Nachhaltigkeit wird wichtiger

Das öffentliche Bild der Hochschulen hat sich durch die gesellschaftlichen

AUTORIN



Claudia Krapp ist Redakteurin von Forschung & Lehre.

Foto: © Till Eitel/eyetill.com



Entwicklungen der letzten Jahrzehnte gewandelt. So ist auch die ökologische Diskussion in den Vordergrund gerückt. „Das Thema Nachhaltigkeit gab es bei meinem Amtsantritt vor acht Jahren noch nicht auf Rektoratsebene. Jetzt haben wir einen Prorektor, der für das Thema zuständig ist, und ein Centre for Sustainability Management“, sagt Steinbeck. „Das Thema Nachhaltigkeit schiebt sich wie eine tektonische Platte in die älteren Fragen und Aufgaben der Hochschulen“, bemerkt auch Doering-Manteuffel. Hinzu komme die Solidaritätsidee, die das ältere Thema Konkurrenz überlagere und konterkariere. „Da sind wir in einer Entwicklung, ausgelöst durch die Pandemie und den Klimawandel.“

Sind die Hochschulen bei dieser Entwicklung Treiber oder Getriebene? „Ich glaube, dass die generell zunehmenden Solidaritätsgedanken übertragen werden auf die Universitäten“, meint Steinbeck. „Unsere Gesellschaft wandelt sich: Weg von Profit und Wachstum, hin zu neuen Werten.“ Diese würden auf die Unis projiziert.

Die befragten Hochschulleitungen teilen weitgehend die Ansicht, dass Hochschulen grundsätzlich eine Vorbildrolle in der Gesellschaft einnehmen sollten. Doch was als solche zählt, scheint sich mit der Zeit zu ändern. Lenzen berichtet rückblickend etwa, dass der frühere Anspruch an Hochschulen, allgemeine Persönlichkeits- und Weltbildung von Menschen zu be-

treiben, sehr stark zurückgedrängt worden sei. „Insgesamt sollten Universitäten ein Vorbild sein für Demokratieverständnis“, findet Doering-Manteuffel. „Allerdings kann man Universitäten auch nicht mit allen gesellschaftlichen Problemen überfrachten“, warnt sie. Bei der Modernisierung der Gesellschaft seien alle gefragt.

Dass man heute dieselben Erwartungen, die man an Unternehmen stellt, auch an Hochschulen richtet, liegt nach Ansicht von Steinbeck daran, dass Unis heute stärker wahrgenommen werden. „Sie sind mehr im Blickfeld der Bevölkerung.“ In den 1950er oder 60er Jahren seien nur etwa 15 bis 20 Prozent eines Abschlussjahrgangs an eine Universität gegangen. „Heute studiert rund die Hälfte aller Abiturienten. Dadurch gibt es auch viel mehr Menschen mit Bezug zu Hochschulen“, sagt sie.

Politischer Rahmen unverändert

Während sich die Anforderungen an die Hochschulen erweitert haben, hat sich deren Unterstützung seitens der Politik im Wesentlichen kaum verändert, berichten die befragten Hochschulleitungen. Nach wie vor beherrschen finanzielle Probleme die Hochschulen. Da sich Hochschulpolitik seit jeher nach Bundesland und Region unterscheidet, sind einige Hochschulen finanziell besser ausgestattet als andere. Doch trotz vielerorts hinreichender laufender Mittel, sorgen sich alle Leitungen um zukünftige und für Verbesserungen zusätzlich notwendige Mittel.

„Die Grundfinanzierung ist schon sehr lange und nach wie vor ein großes Thema an den Universitäten“, sagt etwa Doering-Manteuffel. Zwar würden die bayerischen Unis im Bundesvergleich recht gut ausgestattet. Andernorts

Professorin **Sabine Doering-Manteuffel** ist seit Oktober 2011 Präsidentin der *Universität Augsburg*. Zuvor war die Ethnologin gut drei Jahre lang Dekanin der Philologisch-Historischen Fakultät.

Professor **Wolfgang Herrmann** war von 1995 bis 2019 Präsident der *Technischen Universität München*. Zuvor war der Chemiker von 1988 bis 1990 Dekan der Fakultät für Chemie.

Professor **Dieter Lenzen** war bis Februar 2022 Präsident der *Universität Hamburg*. Zuvor war der Erziehungswissenschaftler von 1999 bis 2003 Vizepräsident und bis 2010 Präsident der *Freien Universität Berlin*.

Professorin **Anja Steinbeck** ist seit November 2014 Rektorin der *Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf*. Zuvor war die Juristin fast vier Jahre lang Prorektorin für Planung, Finanzen und Gender an der *Universität zu Köln*.

würden aber einzelne Fachbereiche oft mit Sonderfinanzierungen in Gang gebracht, was nicht nachhaltig finanziert sei. „Da wäre eine erhöhte Grundfinanzierung teils sinnvoller“, so Doering-Manteuffel. Wolfgang Herrmann, der von 1995 bis 2019 die TU München geleitet hat, sieht das etwas anders: Zwar sieht auch er einen gestiegenen finanziellen Bedarf der Unis, ist aber skeptisch, ob dafür die Grundausstattung der Hochschulen pauschal und prinzipiell erhöht werden sollte. „Wichtiger als das Klagen über Unterfinanzierung im nationalen und internationalen Vergleich ist eine Vision, was man mit dem Geld anfängt“, argumentiert Herrmann.

Die Düsseldorfer Rektorin Steinbeck sieht ein großes Problem in der zunehmenden Zweckbindung der Mittel, die eine flexible Handhabung verhindere und viel Bürokratie bedeute. Die Summe sei über die Jahre im Grunde gleich geblieben, sie sei heute aber durch immer engere Zweckbindung weniger wert.

Obendrein gibt es an den deutschen Universitäten einen seit Jahren anwachsenden Sanierungsstau, der sich Prognosen zufolge weiter verschärfen wird. Auch die Befragten sehen einen riesigen Ausbaubedarf. „Die Raum- und Platzprobleme haben in den letzten Jahren zugenommen, auch weil die Forschung technisch immer anspruchsvoller wird“, sagt Steinbeck. Zum Beispiel müssten naturwissenschaftliche Labore bestimmte Sicherheitsstandards erfüllen, die heute höher seien und von den Gebäuden aus den 60er Jahren nicht erfüllt werden könnten. „Neue Gebäude kosten viel Geld und Zeit, beides fehlt“, erklärt Steinbeck.

Aus neu wird normal

Das Verhandeln mit der Politik um eine auskömmliche Finanzierung ist und bleibt eine der unveränderten Kernaufgaben der Hochschulleitungen. Inzwischen gibt es zudem eine Reihe an neuen Aufgaben, die für Hochschulen mittlerweile selbstverständlich sind. Dazu zählen etwa Gleichstellung, Personalentwicklung und Transfer, so die befragten Hochschulleitungen. „Und natürlich gehen auch Internationalisierung und Interdisziplinarität weiter, weil die Herausforderungen der Welt nicht mehr nur im Alleingang gelöst werden können“, ergänzt Steinbeck.

„In den vergangenen Jahrzehnten mussten sich die Universitäten vermehrt dem nationalen und internationalen Wettbewerb stellen. Rankings kannten wir vor 25 Jahren noch nicht“, berichtet auch der langjährige Münchner Präsident Herrmann.

Besonders prominent bleibt die Gleichstellungsdebatte. „Inzwischen hat sie sich in die Diversitätsfrage hinein weiterentwickelt“, sagt Herrmann. Als er bei seinem Antritt 1995 den Bau eines Kindergartens versprochen habe, seien „die Leute völlig entgeistert“ gewesen. Bis zum Ende seiner Amtszeit 2019 habe sich der Professorinnenanteil an der TUM von ehemals unter einem Prozent auf immerhin 18 Prozent erhöht. „Dafür habe ich als Präsident oft in die Berufungsverfahren eingegriffen“, berichtet Herrmann.

Personelle Veränderungen seien an Hochschulen nach wie vor schwer durchzusetzen, sowohl Frauen als auch dem wissenschaftlichen Nachwuchs mangle es an Berufschancen, meint er.

»Dieses Verständnis von Hochschulen als Leistungsbetrieben hat sich inzwischen verfeinert.«

„Aufgabe der Hochschulleitungen bleibt es aber, die Begabung der Leute zu fördern und systematisierte Laufbahnen für den akademischen Mittelbau zu erfinden.“ Eine Aufgabe, an der bislang noch alle Hochschulen gescheitert sind, wie die weiterhin hohen Befristungsquoten und geringen Chancen auf eine wissenschaftliche Laufbahn zeigen. Die prekären Arbeitsbedingungen im Mittelbau sind auch heute noch aktuell und vieldiskutiert, zum Beispiel anlässlich des neuen Berliner Hochschulgesetzes und in der #IchbinHannah-Debatte um eine Reform des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes.

Wettbewerb auf dem Rückzug

Während sich einige Themen hartnäckig halten, weil das angestrebte Ziel noch lange nicht erreicht ist, wurden andere Aufgaben für Hochschulleitungen langsam zurückgedrängt. „An der Jahrtausendwende wurde der starke Einfluss der unternehmerischen Steuerung die größte Herausforderung für Hochschulen“, erinnert sich Dieter Lenzen, der zu dieser Zeit noch die FU Berlin leitete. „Damals wurden die Pisa-Ergebnisse

intensiv diskutiert. Die Hochschulleitungen sollten daraufhin Output-Steuerung und Prozessoptimierung machen“, erzählt Lenzen.

„Dieses Verständnis von Hochschulen als Leistungsbetrieben hat auch eine große Rolle im Bologna-Prozess gespielt, hat sich inzwischen aber zum Glück verfeinert und ist etwas zurückgedrängt worden“, sagt Lenzen. Es sei ein schleichender Rückbildungsprozess. Auch Doering-Manteuffel sieht den Wettbewerb auf dem Rückzug. „Der Blick auf Rankings war zu meinem Amtsbeginn noch viel intensiver als jetzt. Das wettbewerblich Internationale spielt noch eine große Rolle, aber inzwischen ist das durch andere Themen etwas überlagert worden“, sagt sie.

Rankings gelten nicht länger als eines der wichtigsten Themen für Hochschulen. Dieser Trend zeigte sich bereits in einer umfassenden Befragung durch Forschung & Lehre aus dem Jahr 2007, an der 77 Präsidenten oder Rektoren teilgenommen hatten, obwohl Ranglisten damals noch deutlich stärker diskutiert wurden. Auch die zu der Zeit in der Hochschulpolitik geforderten Aufgaben des Fundraisings und der Alumni-Pflege beschäftigten die Leitungen eher wenig. Heute sind diese Forderungen aus der hochschulpolitischen Debatte weitestgehend verschwunden.

Mehr Personal für mehr Aufgaben

Unterm Strich sind für Hochschulleitungen aber mehr Themen erhalten geblieben als verschwunden und zahlreiche neue sind hinzugekommen. „Alles an der Uni hat die Tendenz, größer zu werden. Es kommen immer mehr Aufgaben auf eine Hochschule zu“, fasst es Anja Steinbeck zusammen. „Wir finden aber leider keine Aufgaben, die wir mal sein lassen könnten, da wir alles auch für wichtig erachten.“ Entsprechend hat sich auch der Mitarbeiterstab der Hochschulleitungen vergrößert, um der Vielzahl der Aufgaben gerecht zu werden. „Ich habe 1995 mit zwei Sekretärinnen und einem Referenten in meinem Präsidium angefangen“, erinnert sich Herrmann. Durch neue Aufgaben habe er zusätzliche Leute gebraucht. Diese Stäbe hätten sich dann auch in den Fakultäten entwickelt. „Inzwischen sind das je dutzende Mitarbeiter pro Stab, was es oft unübersichtlich macht“, so Herrmann.

Während es früher an den Unis ausschließlich Verwaltungspersonal und wissenschaftliches Personal gab, habe sich in den letzten Jahren dazwischen ein „dritter Karriereweg“ im Wissenschaftsmanagement entwickelt, berichtet Doering-Manteuffel. Dieser sei inzwischen stark ausgeprägt.

Parallel zu den Präsidentschaften haben sich die Hochschulleitungen selbst verändert. Inzwischen leitet jede vierte Hochschule eine Frau. Die Quote an Rektorinnen und Präsidentinnen an staatlichen deutschen Hochschulen lag laut einer Auswertung des CHE Centrum für Hochschulentwicklung Ende 2021 bei 25 Prozent. Einschließlich Vizepräsidentinnen, Prorektorinnen und Kanzlerinnen lag der Anteil weiblicher Führungskräfte 2020 bei 30 Prozent, zeigt eine Analyse des GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften. Bis 2000 lag der Wert noch bei rund 10 Prozent, bis 2010 stieg er auf 20 Prozent. Der steigende Trend wird also fortgeschrieben. Sabine Doering-Manteuffel hat den Eindruck, die Fluktuation sei bei Präsidentinnen höher als bei ihren männlichen Kollegen. Statistiken, die die Dauer der Amtszeiten der Hochschulleitungen nach Geschlecht erheben, gibt es nicht.

Im Team erfolgreich Führen

Der am längsten amtierende Präsident einer deutschen Hochschule ist mit Abstand Wolfgang Herrmann, der 24 Jahre die TUM geleitet hat. Wie haben sich die Anforderungen an seinen Job in dieser Zeit verändert? „Ich erinnere mich an eine vergleichsweise unkritische, unstrategische und nicht vorhandene Führungsstruktur der 1980er Jahre. Die zunehmende Internationalität und Interdisziplinarität haben in den 1990er Jahren nach neuen Führungsstrukturen verlangt“, berichtet er. Zu dieser Zeit habe sich das Amt des Präsidenten von einer eher verwaltenden zu einer intellektuell fordernden, visionären Aufgabe entwickelt.

Herrmanns Vorstellung einer erfolgreichen Leitung deckt sich mit der in der Umfrage von 2007 berichteten Einschätzung der Rektoren: Um seine Hochschule erfolgreich zu leiten, schätzte damals jeder zweite, dass man „ausgeprägte Führungskompetenzen“ brauche, während nur jeder achte „allgemeine Managerqualitäten“ für nötig hielt. Obwohl Managerqualitäten da-

mals von außen stark erwartet wurden, sahen die Leitungen diese nicht als Schlüsselkompetenz für ihr Amt an. „Die Financial Times und das CHE haben mir 2009 den Titel Hochschulmanager des Jahres gegeben. Das war mir von der Terminologie her nicht recht, weil ich mich selbst nicht als Manager gesehen habe“, erzählt auch Dieter Lenzen.

»Führung ist ein Gemeinschaftswerk.«

Was also verstehen Hochschulleitungen unter Führung und was macht einen guten Führungsstil aus? Mit Alleinherrschaft und strenger Hierarchie hat es offenbar immer weniger zu tun. „Führung ist ein Gemeinschaftswerk“, meint Herrmann rückblickend. Dazu gehöre Vertrauen und Zuverlässigkeit. Man müsse miteinander agieren. Heute ist Teamarbeit unerlässlich geworden. „Der Zuwachs an Themen und Mitarbeitern in den Leitungsstäben erfordert, dass man einiges auf die Vizepräsidenten-Ressorts verteilt“, sagt Doering-Manteuffel. Das betreffe etwa Studium und Lehre oder Finanzen. „Das kann ein Präsidium selber nicht mehr leisten“, sagt sie. Herrmann zufolge müssen Leitungskräfte daher auch für neue Partizipationsmodelle sorgen. „Partizipation wird in deutschen Hochschulen oft als Gremienpolitik verstanden, heißt aber auch, dass der Präsident regelmäßig

»Als Hochschulleitung muss man sich stark zurücknehmen können.«

Personen mit Veränderungswillen nach ihrer Meinung fragt.“

Auch Anja Steinbeck, die elf Jahre nach Lenzen vom CHE als Hochschulmanagerin des Jahres 2020 ausgezeichnet wurde, bezeichnet ihren Führungsstil als partizipativ, „auf Augenhöhe mit den Mitarbeitenden im Rektorat“. Bevor sie entscheide, höre sie oft erstmal Prorektoren und Kanzler an. „In der Pandemie ging die Zusammenarbeit noch über das Rektorat hinaus“, berichtet sie. „Aber auf Dauer hat Partizipation auch ihre Grenzen. Sonst kämen wir als Leitung nie zu Entscheidungen.“

Benötigte Kompetenzen

Und zu entscheiden gibt es vieles. Woran können Hochschulleitungen sich

dabei orientieren? Ein paar Eigenschaften sollten sie selbst mitbringen. Insbesondere müsse man den Mut haben, voranzugehen, meint Herrmann. „Der neue Führungsstil beinhaltet vor allem, Initiativen zu starten und dann Unterstützer zu finden.“ Steinbeck setzt scheinbar auf die umgekehrte Vorgehensweise: „Als Hochschulleitung muss man sich stark zurücknehmen können.

Sie können nicht wie ein Unternehmer mit einer Vision losmarschieren und diese topdown umsetzen“, sagt sie. Einzelentscheidungen von oben seien an

einer partizipativen Hochschule undenkbar. Als Rektor oder Präsident könne und müsse man allerdings die Richtung vorgeben. „Ich halte es dabei für eine wichtige Fähigkeit, seine eigene Ansicht nicht immer und ohne Zweifel als die maßgebliche anzusehen“, erklärt Steinbeck.

Ähnlich betrachtet Doering-Manteuffel ihr Amt. „Als Präsidentin oder Präsident sollte man sich selbst als Unterstützer empfinden“, meint sie. Dafür rät sie zum Fokussieren: „In der ersten Amtszeit sollte sich jeder ausschließlich um die eigene Uni kümmern und nicht mit weiteren Ämtern überfrachten. Sie müssen als Hochschulleitung vor Ort sein und die Leute kennen“, sagt sie. Besonders schwer hätten es jene, die von außen kommend eine Uni leiten.

Ob an der eigenen oder einer fremden Uni, Hochschulleitungen werden auch in Zukunft vor neue Aufgaben und Herausforderungen gestellt werden, denn auch Zeitfragen gehen an ihnen nicht vorüber. Akute Krisen treffen Hochschulen genauso wie den Rest der Gesellschaft. Lenzen findet daher: „Gegenüber künftigen Krisen müssen das System Hochschule und seine Beteiligten resilienter werden.“ Während die Pandemie noch nicht überstanden ist, brach im Februar der Ukraine-Krieg aus und erneut waren auch die Hochschulen gefordert. „Genauso wie der Prorektor für Lehre plötzlich zwei Jahre mit Corona am Anschlag gefordert war, genauso ist seit Kriegsbeginn der Prorektor für Internationales beschäftigt“, berichtet Steinbeck.

Eine Langfassung dieses Artikels ist zuerst auf der Webseite von Forschung & Lehre erschienen: <https://t1p.de/j1h85>.