

Böckelmann, Christine

**Profil und Perspektiven: Arbeitssituation und Laufbahnperspektiven von Führungspersonen auf der dritten und vierten Führungsebene an pädagogischen Hochschulen der Schweiz**

*Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 29 (2011) 3, S. 387-398*



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Böckelmann, Christine: Profil und Perspektiven: Arbeitssituation und Laufbahnperspektiven von Führungspersonen auf der dritten und vierten Führungsebene an pädagogischen Hochschulen der Schweiz - In: Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 29 (2011) 3, S. 387-398 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-137969

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.bzl-online.ch>

**Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

**Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**Kontakt / Contact:**

peDOCS  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der



## **Profil und Perspektiven: Arbeitssituation und Laufbahnperspektiven von Führungspersonen auf der dritten und vierten Führungsebene an pädagogischen Hochschulen der Schweiz**

Christine Böckelmann

**Zusammenfassung** Durch die Entstehung grösserer pädagogischer Hochschulen, Veränderungen im Bereich der Steuerungsfunktionen im Hochschulsystem und die damit verbundene Zunahme der Bedeutung von Führungsfunktionen sowie interner Führungsstrukturen entstand in den letzten Jahren eine grössere Gruppe von Führungspersonen auf der dritten und vierten Führungsebene. Über deren Arbeitssituation ist noch wenig bekannt. Daher wurde zwischen Juli 2010 und August 2011 eine Explorativstudie zu dieser Thematik durchgeführt, in der erste Anhaltspunkte dazu gewonnen wurden, wie das Stellenprofil dieser Führungspersonen aussieht, welche Laufbahnmöglichkeiten sie für sich selber sehen und welche Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten sie haben. Ergänzend wurden die Ergebnisse Führungspersonen auf der ersten Ebene vorgelegt. Aus den Ergebnissen lassen sich Handlungsmöglichkeiten für die weitere Hochschulentwicklung ableiten.

**Schlagworte** Hochschulentwicklung – Arbeitsplatz Hochschule – Führungspersonen

### **Profile and prospects: working situation and career prospects of third- and fourth-level management staff at Switzerland's universities of teacher education**

**Abstract** The emergence of large universities of teacher education, changes in the organisation of management functions at university level, and the concomitant rise in the importance accorded to management functions and internal management structures have boosted the numbers of third- and fourth-level managers in recent years. However, even now, not much is known about their working situation. Therefore, an exploratory study was carried out between July 2010 and August 2011 to obtain preliminary data on the nature of the function profiles of these managers, on how they see their career prospects developing, and on the degree of control they exert on their career trajectories. In a complementary move, the outcomes were presented to first-level managers. The results will provide a basis for developments at university level going forward.

**Keywords** university development – universities as work place – management staff

## **1 Einleitung**

Die Gründung der pädagogischen Hochschulen der Schweiz geschah an einigen Orten durch Fusionen kleinerer Institutionen. In den dadurch entstandenen grösseren Institutionen war zumeist eine Ausdifferenzierung zusätzlicher Führungsebenen zur Ge-

währleistung der Steuerbarkeit und Integration der verschiedenen Einheiten notwendig. Während in kleineren Institutionen oftmals neben einer Gesamtleitung nur eine weitere Führungsebene existiert, finden sich in grösseren Institutionen regelmässig neben der mehr oder weniger differenzierten Gesamtleitung zwei bis drei weitere Führungsebenen und damit etwa folgende Struktur:

- Erste Führungsebene mit RektorInnen/Rektoren sowie allenfalls ProrektorInnen/Prorektoren oder Departementsleitenden.
- Zweite Führungsebene mit Funktionen, die als Institutsleitende, Abteilungsleitende u. Ä. bezeichnet werden.
- Dritte und allenfalls auch vierte Führungsebene mit Funktionen, die als Produktverantwortliche, Forschungsgruppenleitende, Fachbereichsleitende, Bereichsleitende, Ressortleitende u. Ä. bezeichnet werden.

Die Entwicklung hin zu grösseren Institutionen und damit hin zu einer Ausdifferenzierung von Führungsebenen geschah im Kontext einer allgemeinen Hochschulentwicklungsthematik der letzten zwanzig Jahre, die sich als «verstärkte Organisationswerdung» beschreiben lässt. Diese basiert auf Veränderungen im Bereich der Steuerungsfunktionen im Hochschulsystem, einer Zunahme der Bedeutung von Führungsfunktionen sowie einer verstärkten Etablierung interner Führungsstrukturen:

- Im Kontext des «New Public Managements» wurden eine Reihe von staatlichen Steuerungs- und Regulierungsfunktionen auf die Ebene der einzelnen Hochschulen verlagert mit dem Ziel, diese zu autonomen Handlungseinheiten zu machen. Die Hochschulen werden durch diese Entwicklung klarer als eigene Organisationen innerhalb des Bildungssystems abgegrenzt und sind nicht mehr so etwas wie «nachgelagerte Verwaltungseinheiten» (Pechar, 2006).
- Durch die dadurch bedingte verminderte Einflussnahme der staatlichen Verwaltung auf die innerinstitutionellen Prozesse nimmt die Bedeutung von Führungsfunktionen innerhalb der Hochschulen zu (Braun, 2001). Weiter werden Managementkompetenzen für die Führungspersonen wichtiger, um die neuen Steuerungsaufgaben adäquat wahrnehmen zu können (Kopsieker, Hachmeister & Hennings, 2010). Führungsfunktionen sollen keine Verwaltungsfunktionen mehr sein, sondern eine aktive Gestaltung im Bereich der Strategien, der Strukturen und der Prozesse ermöglichen.
- Früher gab es durch die ausgeprägte Verwaltungssteuerung kaum Bedarf, eine differenzierte interne Führungsstruktur auszubilden. Koordinations- und Organisationsmanagementaufgaben wurden zum Teil über informelle Prozesse übertragen und waren kaum mit einer formalen Positionsmacht verbunden (Böckelmann, 2010). Mit der «verstärkten Organisationswerdung» und der Erhöhung der Bedeutung von Führungspositionen entstand die Notwendigkeit, institutionsintern eine klare Führungsstruktur zu etablieren bzw. eine formale Ausdifferenzierung von Führungsebenen vorzunehmen.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen stellt sich die Frage, wie der Arbeitsplatz für Führungspersonen an pädagogischen Hochschulen unter den heutigen Bedingungen

aussieht. Insbesondere interessiert, wie sich die Situation von Führungspersonen auf der in den letzten Jahren vermehrt ausgebildeten dritten und vierten Führungsebene gestaltet, da es hierzu noch kaum Befunde gibt. Daher wurde eine Explorativstudie zu dieser Thematik durchgeführt, in der erste Anhaltspunkte dazu gewonnen wurden, wie das Stellenprofil dieser Führungspersonen aussieht, welche Laufbahnmöglichkeiten sie für sich selber sehen und welche Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten sie haben bzw. welcher Status mit ihrer Funktion verknüpft ist. Um die Themenbereiche zu strukturieren, wurde auf verschiedene konzeptionelle Grundlagen Bezug genommen, die nachfolgend kurz skizziert werden. (Für eine ausführliche Beschreibung dieser Grundlagen sowie des gewählten methodischen Vorgehens vgl. Böckelmann, 2011).

## 2 Bezugsrahmen

### 2.1 Stellenprofil – erforderliche Kompetenzen für Führungsfunktionen an Hochschulen

Es ist unbestritten, dass es in Hochschulen zweckmässig ist, für Führungsfunktionen ein doppeltes Kompetenzprofil zu fordern: Zum einen ist ein Erfahrungshintergrund aus den Leistungsbereichen Lehre, Forschung oder Dienstleistungen wichtig und zum anderen sind Hochschulmanagementkompetenzen erforderlich (vgl. z.B. Nickel & Ziegele, 2010). Hochschulmanagement meint dabei spezifisch auf das Tätigkeitsfeld der Hochschule bezogene Aufgaben im Bereich der Organisation, der Finanzen und des Personals. Die Notwendigkeit spezifischer Managementkompetenzen ergibt sich aus der Komplexität des Wissenschaftssystems, das sich in Richtung grösserer Forschungsverbünde und vielfältigerer Finanzierungsquellen entwickelt, aus den zahlreichen Vernetzungs- und Dokumentationsansprüchen im Bereich der Lehre, durch den zunehmenden Bedarf in Bezug auf Transparenz und Rechenschaftslegung und nicht zuletzt durch die zunehmende Grösse der Hochschulen, welche einen erhöhten Steuerungs- und Koordinationsbedarf mit sich bringt (Krücken, 2008). Spezifische Managementkompetenzen reichen allerdings allein nicht aus, weil das wissenschaftliche Feld sehr von implizitem Wissen geprägt ist (im Sinne von Michael Polanyis «tacit knowledge», vgl. Polanyi, 1966), das stark personen- und situationsbezogen ist und sich fast nur in der konkreten Praxis des Handelns erschliessen lässt. Zudem ist das Wissenschaftssystem von informellen Netzwerken (Münch, 2007) geprägt, wodurch es primär auf der Basis persönlicher Kontakte und Beziehungen funktioniert, was die Abkoppelung der Managementaufgaben von der inhaltlichen Arbeit erschwert.

Eine offene Frage ist, ob sich die Gewichtung zwischen guten «Feldkompetenzen» im Sinne eines eigenen Bezugs zu den Leistungsbereichen der Hochschule bzw. eigene wissenschaftliche Tätigkeit auf der einen Seite und Managementkompetenzen auf der anderen Seite auf den unterschiedlichen Führungsebenen unterscheiden. Naheliegend ist die Annahme, dass bei Führungsfunktionen auf der dritten und vierten Ebene die gute eigene «Feldkompetenz» primär zu gewichten ist, weil es hier in der Regel um die fachliche Führung von Mitarbeitenden und die Entwicklung und Positionierung

der fachlichen Leistungen im Einzelnen geht. Bei Führungsfunktionen auf der ersten und zweiten Ebene könnte die Gewichtung in die andere Richtung gehen. Relevant in Bezug auf die Arbeitssituation von Führungspersonen auf der dritten und vierten Ebene ist die Frage, welchen Bedarf an spezifischen Managementkompetenzen sie selber für ihre Tätigkeit wahrnehmen und wie sie diesen im Vergleich zur eigenen wissenschaftlichen Tätigkeit gewichten. Weiter gibt es allenfalls eine Differenz zwischen dem für die eigene Tätigkeit als sinnvoll erachteten Verhältnis und der wahrgenommenen Arbeitsrealität. Dieser Punkt dürfte in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit und in Bezug auf die Einschätzung von Laufbahnoptionen relevant sein.

## **2.2 Laufbahnen an Hochschulen**

Die Übernahme von Aufgaben und Funktionen ist berufsbiografisch zumeist an den Gedanken von Zeitphasen gebunden. Kaum jemand hat das erklärte Ziel, sein Berufsleben lang an einer bestimmten Position zu verbleiben, obwohl eine gewisse Stabilität und vor allem Sicherheit von den meisten gewünscht wird. Auch wenn sich die motivationale Landschaft von Menschen in der Berufswelt interindividuell unterscheidet, so ist doch das Bedürfnis, bei sich selbst Lernen und Entwicklung beobachten zu können, ein zentrales, bei den meisten Menschen verankertes Motiv (Ulich, 2001, S. 194). Dieses Wachstumsbedürfnis ist oft auch an Funktions- und Positionswechsel gebunden, d.h. an eine Laufbahn im weitesten Sinne.

An Hochschulen ergeben sich je nach Fachbereich unterschiedlich differenzierte Laufbahnmöglichkeiten für das wissenschaftliche Personal. An den pädagogischen Hochschulen gibt es eher wenige Fachbereiche, in denen gute Laufbahnperspektiven in Arbeitsfelder ausserhalb des Hochschulbereichs vorhanden sind. Die Qualifikationen sind oft zu spezifisch. Weiter sind innerhalb des Systems aufgrund des fehlenden Promotionsrechts wissenschaftliche Karrieren nur unter erschwerten Bedingungen möglich. Damit ist die Frage, wie sich Laufbahnen hier entfalten können, besonders anspruchsvoll und zugleich besonders bedeutungsvoll. Dies gilt auch für die Thematik der Laufbahnmöglichkeiten von Mitarbeitenden, die Führungsfunktionen übernehmen. In Bezug auf die Führungspersonen auf der dritten und vierten Ebene ist relevant, welche Laufbahnoptionen sie für sich selber sehen: Haben sie den Eindruck, sich durch ihre Funktion weitere berufliche Perspektiven zu eröffnen, und wenn ja, in welchen Feldern? Welche weiteren Wege wünschen sie sich für sich selber?

## **2.3 Effekte von Führungspositionen auf Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten**

Wenn Führungsfunktionen übernommen werden, dann ist dies in der Regel mit einer Veränderung von Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten und allenfalls mit einer Veränderung in Bezug auf Status oder Ansehen verbunden. Will man etwas über die Attraktivität von Führungsfunktionen erfahren, dann stellt sich die Frage, welche Effekte von den Beteiligten hier wahrgenommen werden. Um dies zu erfassen, eignen sich macht- und mikropolitische Ansätze, die in der Führungsforschung diskutiert werden. Sie ge-

hen primär auf die Arbeiten von Crozier und Friedberg (1979) zurück und wurden vor allem von Neuberger (1995) für die Führungsforschung erschlossen. Dabei geht es um vier grosse Machtquellen in Organisationen: *Expertentum* als Beherrschen eines spezifischen Sachwissens, *Kontrolle von Umweltnahtstellen* (Beziehungen zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt), *Informationskontrolle* sowie *Definitionsmacht von Organisationsregeln*. – Es kann also danach gefragt werden, über welche dieser Machtquellen Führungspersonen auf der dritten und vierten Ebene verfügen.

Weiter kann das Konzept der verschiedenen Kapitalformen von Bourdieu (1997) aufgegriffen werden, das von Braun (2001) auf Universitäten übertragen wurde. Dieser unterscheidet *wissenschaftliches Kapital*, das an den Reputationserwerb im Wissenschaftssystem gebunden ist und von der disziplinären Wissenschaftsgemeinschaft vergeben wird, *erzieherisches Kapital*, das im Zusammenhang mit der Lehre entsteht und an den meisten Hochschulen dem wissenschaftlichen Kapital in seiner Wertigkeit untergeordnet ist, *ökonomisches Kapital*, welches in der Verfügungsmacht über Ressourcen besteht und notwendig ist, um überhaupt Tätigkeiten an der Hochschule ausüben zu können, sowie *politisches Kapital*, das es erlaubt, Verfügungsrechte zuzuteilen (z. B. dadurch, dass man Mitglied von Entscheidungsgremien oder Berufungskommissionen ist).

Für die vorliegende Fragestellung interessiert, wie Führungspersonen der dritten und vierten Ebene ihr wissenschaftliches, erzieherisches, ökonomisches und politisches Kapital einschätzen und welches Kapital für sie am wichtigsten ist. Eine solche Einschätzung muss gespiegelt werden an der Frage, welchen Wert die verschiedenen Kapitalformen aus der Sicht der Führungspersonen innerhalb ihrer Hochschule haben.

### 3 Vorgehen und Stichprobe

Aufgrund der sehr unterschiedlichen Führungssituationen in Hochschulen und des noch wenig bearbeiteten Themenfeldes ist es kaum möglich, über eine Erhebung empirisch gesicherter quantitativer Daten zu relevanten Erkenntnissen zu kommen. Zu unterschiedlich sind die Situationen, wodurch standardisierte Fragen so allgemein sein müssten, dass mit den Ergebnissen nicht viel angefangen werden könnte. Umgekehrt dürfte eine Fallstudie zur Situation von einzelnen Führungspersonen am Problem der Verallgemeinerbarkeit und Übertragbarkeit des Einzelfalls scheitern. Aus diesem Grund wurde der «Mittelweg» von problemzentrierten Interviews mit mehreren Führungspersonen aus verschiedenen Hochschulen gewählt. Damit kann der Komplexität der je gegebenen Einzelfallsituation Rechnung getragen und «subjektiver Sinn» erfasst werden (vgl. Helfferich, 2011). Zugleich ist es jedoch auch möglich, Muster von Gemeinsamkeiten zu identifizieren.

Zwischen Juni und Oktober 2010 wurden dreizehn Interviews mit Führungspersonen der dritten und vierten Führungsebene aus drei verschiedenen grösseren Schweizer päd-

agogischen Hochschulen durchgeführt. Mit dieser Anzahl handelt es sich um eine Explorativstudie, welche lediglich Tendenzen aufzeigen kann. Fünf der Befragten haben eine Führungsfunktion im Ausbildungsbereich, fünf führen eine Organisationseinheit im Bereich Forschung und drei im Bereich Weiterbildung und Dienstleistungen. Damit ist es möglich, Tendenzen in Bezug auf Unterschiede zwischen der Situation in verschiedenen Leistungsbereichen auszumachen. Von den dreizehn Befragten waren acht Frauen und fünf Männer. Die Altersspanne reicht von 41 bis 64 Jahre. Die Interviews wurden auf der Grundlage eines Leitfadens durchgeführt, der die drei Themenbereiche «Profil der Führungsfunktion», «Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten/Status» sowie «Laufbahnoptionen» umfasste. Sie wurden wörtlich transkribiert und anschliessend mit einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet, da sich die Gespräche aufgrund des noch wenig strukturierten Gegenstandes nicht sinnvoll analytisch in Merkmalsausprägungen zergliedern liessen. Dem Ziel einer Explorativstudie angemessen wurden die Bedeutungszuschreibungen der Interviewpartnerinnen und -partner herausgefiltert, womit das Merkmal der Kommunikativität des Prozesses angemessen berücksichtigt wurde (vgl. Lamnek, 2010, S. 460 ff.).

Um nicht bei der Feststellung von Trends in Bezug auf die Arbeitssituation und die Laufbahnoptionen von Führungspersonen der dritten und vierten Ebene stehen zu bleiben und das vorhandene Erfahrungswissen in Bezug auf die Entwicklung der Führungsstruktur an den Hochschulen zu nutzen, wurden die Ergebnisse in einem zweiten Schritt den Führungspersonen der ersten Ebene zur Interpretation vorgelegt.

#### **4 Zusammenfassung und mögliche Handlungsfelder für die Hochschulentwicklung**

Nachfolgend werden in einer stark komprimierten Form die Ergebnisse der Befragung zusammengefasst. Für Details sei auf den ausführlichen Text verwiesen (Böckelmann, 2011). Beim entstandenen Bild handelt es sich klar um eine «Momentaufnahme», da die Institutionen noch relativ jung sind und in einer entsprechenden Veränderungsdynamik stehen. Vorauszuschicken ist, dass sich in den Ergebnissen insgesamt kaum Unterschiede zwischen den drei Hochschulen, aus denen die Befragten kommen, ausmachen lassen. Unterschiede ergeben sich jedoch in einzelnen Aspekten sehr deutlich in Bezug auf die Situation der Führungspersonen in den verschiedenen Leistungsbereichen, und zwar insbesondere zwischen dem Aus- und Weiterbildungsbereich auf der einen Seite und dem Forschungs- und Dienstleistungsbereich auf der anderen Seite.

*(1) Führungsfunktionen auf der dritten und vierten Ebene haben sich vermutlich noch wenig als offene Laufbahnoption für Dozierende etabliert.*

Viele der heutigen Positionen wurden noch nicht über eine offene Ausschreibung besetzt, sondern über direkte Anfragen an «bewährte Mitarbeitende». Dies könnte sich aber mit einer zunehmenden Etablierung der Hochschulstrukturen und mit einer Zu-

nahme von Stellenbesetzungsverfahren für solche Funktionen ändern, da auch die Rektorinnen und Rektoren hier eine hohe Transparenz anstreben.

*(2) Die Funktion der Führungspersonen ist noch wenig über formal klare Stellenbeschreibungen und Leistungsaufträge an die Organisationseinheiten legitimiert und abgesichert.*

Möglicherweise als Ausdruck von noch wenig konsolidierten Organisationsstrukturen verfügt nur etwa die Hälfte der Befragten über eine formal klare Stellenbeschreibung und nur drei Personen kennen einen expliziten Leistungsauftrag für ihre Organisationseinheit. Auch wenn die Situation aufgrund der gegenwärtigen institutionellen Entwicklungsphase erklärbar ist, dürfte dies Auswirkungen auf das Selbstverständnis und die Wahrnehmung der Führungspersonen haben: Die Position der Führungsfunktionen bleibt potenziell diffus bzw. im Alltag immer wieder verhandelbar. Aufgrund der Rückmeldungen der Führungspersonen auf der ersten Ebene ist zu vermuten, dass sich dies bald ändern wird, da Stellenbeschreibungen und Leistungsaufträge klar als zentrale Orientierungs- und Zielvereinbarungsinstrumente gesehen werden.

*(3) Führungspersonen auf der dritten und vierten Ebene können vor allem über das «Wie» ihrer Arbeit (Strukturen und Prozesse im eigenen Arbeitsfeld) sowie über die Inhalte inklusive deren Kommunikation bestimmen. Im Bereich von Personal und Finanzen werden an sie nur sehr begrenzt Kompetenzen delegiert. Hier verbleibt die Macht zumeist auf der zweiten Führungsebene.*

Diese Differenzierung von Entscheidungskompetenzen ist erklärbar, weil Dozierende selten allein mit der Perspektive auf einen Leistungsbereich angestellt werden und Organisationseinheiten auf der dritten und vierten Ebene oftmals zu klein dafür sind, um strategisch relevante finanzielle Ressourcen zu delegieren. Sie dürfte jedoch das Bild dieser Führungsfunktionen als institutionell nicht sehr gewichtige Positionen prägen, die wenig Einfluss auf zentral bedeutsame Machtbereiche haben. Weiter lässt sich feststellen, dass sich die Befragten zum Teil sehr unsicher sind, über welche Kompetenzen sie wirklich verfügen. Hier spiegelt sich das Thema der oftmals noch wenig formal etablierten Strukturen wider, das sich auch in den zum Teil noch fehlenden Stellenbeschreibungen und Leistungsaufträgen zeigt. Da die Führungspersonen der ersten Ebene ein anderes Ziel verfolgen, als es der aktuellen Situationswahrnehmung der Führungspersonen auf der dritten und vierten Ebene entspricht, könnte sich hier eine Veränderung abzeichnen, indem zukünftig mehr Kompetenzen delegiert und Gestaltungsbereiche ermöglicht werden.

*(4) Führungspersonen in Aus- und Weiterbildung machen sich tendenziell kaum Sorgen um das Vorhandensein von finanziellen Ressourcen. Diese werden ihnen in der Regel nach Wunsch zur Verfügung gestellt. In den Leistungsbereichen Forschung, Entwicklung sowie Dienstleistungen ist die Frage der (knappen) Ressourcen jedoch ein zentrales Führungsthema.*



In Bezug auf Fragen der finanziellen Steuerung sind die Führungspersonen in den verschiedenen Leistungsbereichen damit sehr unterschiedlich gefordert. Weiter können Spannungsverhältnisse zwischen den Funktionsträgern in den verschiedenen Leistungsbereichen entstehen, die sich ungleich behandelt fühlen. Führungspersonen der ersten Ebene möchten den strukturell bedingten Unterschieden vor allem mit dem Herstellen hoher Transparenz begegnen.

*(5) Das zentrale Motiv für die Übernahme einer Führungsfunktion sind bei den Befragten das inhaltliche Interesse und der inhaltliche Gestaltungswille im Bereich ihrer wissenschaftlichen Kompetenzen. Da viele Führungspersonen der dritten und vierten Ebene von einer Überlast an Organisationsmanagementaufgaben berichten, entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen persönlichen Zielen, die mit der Funktion verknüpft sind, und dem realen Arbeitsalltag.*

Die institutionelle Entwicklung könnte entweder dahin gehen, Führungspersonen der dritten und vierten Ebene vermehrt von Organisationsmanagementaufgaben zu entlasten (allenfalls durch einen Ausbau von Mittelbau- oder Administrationsstellen) und sie in Richtung «fachlicher Leadership-Positionen» zu profilieren. Die andere Entwicklungsrichtung wäre, sie eher in Richtung von Stabsfunktionen mit Organisationsmanagementprofilen zu verändern. Die befragten Führungspersonen der ersten Ebene sind bezüglich der Frage, wohin die Entwicklung in welchen Leistungsbereichen gehen soll, unterschiedlicher Meinung. Weiter wird die Überlastung mit Organisationsmanagementaufgaben zum Teil auch in Zusammenhang mit fehlenden Kompetenzen in diesen Bereichen gebracht. Ein wichtiger Ansatzpunkt aus der Sicht der Führungspersonen der ersten Ebene ist eine transparente Ausschilderung des Profils der Führungsfunktion, damit realistische Erwartungen entstehen.

*(6) Im Ausbildungsbereich wird Führung von den Befragten primär als Moderationsfunktion gesehen – Führung ist im Ausbildungsbereich eher auf Legimitation angewiesen als in anderen Leistungsbereichen.*

Diese Differenzierung ist durch die unterschiedlichen Anforderungen an die Leistungserbringung in den verschiedenen Bereichen zum Teil nachvollziehbar. Wenn die Hochschulen die Leistungsbereiche weiterhin strukturell und personell voneinander getrennt führen, dann stellt sich die Frage, ob Führungsfunktionen in den verschiedenen Leistungsbereichen unterschiedlich positioniert werden sollen. (In der Ausbildung eher als Organisationsmanagement-Stabsfunktionen und in den anderen Leistungsbereichen eher als inhaltliche Führungsfunktionen.) In Bezug auf die Frage, wie sinnvoll dies ist, vertreten die befragten Führungspersonen der ersten Ebene unterschiedliche Meinungen.

*(7) Die eigene wissenschaftliche Tätigkeit wird vor allem von den Befragten aus dem Forschungs- und Dienstleistungsbereich für ihre Führungsfunktion als wichtig erachtet. Dies, weil die Projektakquisition und die Beratung von Mitarbeitenden ein eigenes hohes Kompetenzniveau erfordern. Führungspersonen aus dem Ausbildungsbereich*

*schätzen die eigene wissenschaftliche Tätigkeit primär aus legitimatorischen Gründen gegenüber den Mitarbeitenden als notwendig ein.*

Eine fachliche Führerschaft von Leitungspersonen zur Profilierung der eigenen Organisationseinheit ist explizit kaum ein Thema. Diese Selbstwahrnehmung der Führungspersonen dürfte die institutionelle Wahrnehmung der Führungsfunktionen beeinflussen, indem sie noch kaum in einen Zusammenhang mit einer profilierten eigenen wissenschaftlichen Tätigkeit gebracht wird.

*(8) Das Portfolio einer Führungsperson auf der dritten oder vierten Ebene setzt sich in der Regel aus eigentlichen Führungsaufgaben sowie eigener Tätigkeit in Lehre, Forschung oder Dienstleistungen zusammen. Auch wenn sich die Frage nach einem adäquaten zeitlichen Anteil der Führungsaufgaben neben eigener wissenschaftlicher Tätigkeit nur mit Bezug zu den konkreten Funktionen beantworten lässt, so scheint es dennoch eine Untergrenze von ca. 30 Stellenprozenten zu geben, die für eine Führungsfunktion noch sinnvoll ist.*

Dabei spielt die Frage der zeitlichen Disponibilität im Alltag eine wichtige Rolle, da etwa ein zu hoher Anteil an Lehrverpflichtungen die Handlungsmöglichkeiten als Führungsperson einschränkt. Weiter dürften die zeitlichen Ressourcen das eigene Selbstverständnis und die Fremdwahrnehmung als Führungsperson beeinflussen: Wenn die Führungstätigkeiten lediglich einen sehr kleinen Teil des eigenen Portfolios ausmachen, ist es schwieriger, sich selber als Führungsperson zu definieren und als solche von anderen wahrgenommen zu werden.

*(9) Viele der Befragten arbeiten mit einem aus ihrer Sicht strukturell nicht gelösten Zeitdefizit für ihre Führungsfunktion. Es wird offen der Aspekt der Selbstausschöpfung thematisiert.*

Dieser Befund wirft nicht nur gesundheitliche Fragen auf. Er dürfte auch die Aussenwahrnehmung auf die Führungsfunktionen bzw. deren Attraktivität beeinflussen. Die Führungspersonen der ersten Ebene verweisen in diesem Zusammenhang darauf, dass eine Unterstützung im Bereich der Arbeitsgestaltung und des Zeitmanagements durch entsprechendes Coaching und allenfalls Weiterbildungen wichtig sind.

*(10) Für eine Führungsfunktion auf der dritten oder vierten Ebene werden aus Sicht der Befragten vor allem Kompetenzen in den Bereichen Organisationsmanagement sowie Kommunikation und Konfliktmanagement benötigt. Darin spiegelt sich deutlich, dass diese Führungsebene vor allem für das operative Geschäft der Leistungserbringung verantwortlich ist.*

Von den Führungspersonen aus dem Forschungs- und Dienstleistungsbereich werden ergänzend als wichtig genannt: Kompetenzen im Bereich der Führung und Förderung von Mitarbeitenden, der Organisationsentwicklung sowie der Finanzen. Diese Themen kommen bei Führungspersonen aus dem Ausbildungsbereich kaum vor, sie werden jedoch auch von den Führungspersonen der ersten Ebene als besonders relevant bezeichnet.

*(11) Führungsfunktionen auf der dritten oder vierten Ebene bringen den Inhaberinnen und Inhabern solcher Positionen punkto Status tendenziell nicht viel, und zwar weder in der in der Scientific Community noch in der Hochschule selber.*

Ein Wert der Führungsfunktion bezüglich Status in der Scientific Community entsteht aus der Sicht der Befragten vor allem dann, wenn sie an die Möglichkeit geknüpft ist, fachlich-inhaltliche Führung zu übernehmen. Da Führungspersonen der dritten und vierten Ebene oft Schwierigkeiten haben, genügend Zeit für die eigene wissenschaftliche Tätigkeit aufzubringen, entsteht ein Spannungsverhältnis: Viele von ihnen befassen sich im Alltag mit Tätigkeiten, die ihnen in Bezug auf ihren Status eher wenig bringen. Für das, was ihnen etwas bringen könnte, haben sie zu wenig Zeit. Innerhalb der Hochschule hängt der Status einer Person aus der Sicht der meisten der Befragten vor allem vom eigenen sozialen Netzwerk ab. Das wesentliche politische Kapital in den Hochschulen dürften vor allem die informellen Beziehungen und eher weniger die formalen Funktionen und Ämter in Gremien sein. Die Führungspersonen der ersten Ebene sehen diese Thematik als Effekt der Kultur von Bildungsinstitutionen und in Verbindung mit den vielen strukturellen Unsicherheiten und Veränderungen der letzten Jahre, in denen soziale Beziehungen Sicherheit boten. Weiter verweisen sie darauf, dass Führungsfunktionen an Hochschulen vor allem aus Interesse an der kreativen Gestaltung und Weiterentwicklung der Hochschule übernommen werden sollten und weniger aus Statusgründen.

*(12) Ein Dialog über die beruflichen Perspektiven von Führungspersonen scheint noch nicht durchgängig etabliert. Eine gezielte Personalentwicklung für Führungspersonen der dritten und vierten Ebene ist aktuell noch nicht vorhanden. Es zeichnen sich aber Veränderungen ab.*

Die Führungspersonen der ersten Ebene betonen jedoch, dass für sie die Unterstützung der Führungspersonen auf der dritten und vierten Ebene in ihrer beruflichen Entwicklung sehr wichtig ist (sorgfältige Einführung in die Funktion, Coaching, kollegialer Austausch, gezielte Weiterbildungen, aktive Thematisierung der Arbeitsgestaltung durch die Vorgesetzten). Hier dürfte in den nächsten Jahren somit einige Entwicklung stattfinden.

*(13) Eine Mehrheit der befragten Führungspersonen auf der dritten und vierten Ebene wünscht sich für die weitere berufliche Laufbahn eine fachlich-inhaltliche Vertiefung, verbunden mit einer Führungsfunktion auf der gleichen Ebene wie bisher. Dies müsste bei der Personalentwicklung berücksichtigt werden.*

Lediglich etwa ein Drittel der Befragten kann sich eine Linienkarriere innerhalb des Hochschulbereichs vorstellen, wobei dieser Schritt für die anderen vor allem unattraktiv ist, weil sie fachlich-inhaltlich interessiert sind und die Gestaltungsmöglichkeiten auf der ersten und zweiten Hierarchieebene in diesem Bereich als gering einstufen. Es stellt sich damit die Frage, ob es genügend potenziellen Nachwuchs für Führungsfunktionen auf der ersten und zweiten Führungsebene gibt.

*(14) Trotz aller Schwierigkeiten: Attraktiv an der aktuellen Führungsfunktion sind für die Befragten vor allem die Gestaltungsmöglichkeiten, die Aufgabenvielfalt, die Möglichkeit, mehr als andere Dozierende aktiv mitsteuern zu können, sowie der Austausch mit Personen in anderen Institutionen.*

Als belastend und unattraktiv werden von der Hälfte aller Befragten die institutionelle Position an sich und das Zusammenspiel mit der zweiten und ersten Führungsebene genannt sowie das nicht stimmige Verhältnis zwischen Aufgaben, Kompetenzen und den zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Aufgrund der Ergebnisse der durchgeführten Explorativstudie lassen sich folgende Punkte als Handlungsfelder der Hochschulentwicklung ausmachen:

- *Erhöhung der Transparenz in Bezug auf die institutionelle Positionierung der Führungsfunktionen*

Führungsfunktionen auf der dritten und vierten Ebene sind im heutigen Ausmass noch relativ neu. Damit ist der Bedarf an Transparenz in Bezug auf deren institutionelle Positionierung hoch. Dazu gehören klare Beschreibungen der institutionellen Funktion (fachliche Leadership-Positionen? Organisationsmanagementfunktionen?), Leistungsaufträge für die Organisationseinheiten sowie Stellenbeschreibungen für die Führungspersonen, die u.a. deutlich machen, welchen Anspruch die Institution an eine wissenschaftliche Tätigkeit der Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber stellt.

- *Überprüfung der Übereinstimmung zwischen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen*

Gegenwärtig haben viele Führungspersonen auf der dritten und vierten Ebene wenig Entscheidungskompetenzen im Bereich Personal und Finanzen. Dies erzeugt zum Teil ein Ungleichgewicht zu ihren Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Es müsste institutionell geprüft werden, wie diese Situation verbessert werden kann. Weiter sollte aufgrund der vielen Voten zu einer Überlast an Organisationsmanagementaufgaben analysiert werden, welche Aufgaben tatsächlich in das Portfolio einer wissenschaftlich qualifizierten Führungsperson gehören und welche allenfalls an Sekretariate bzw. qualifizierte Sachbearbeitende abgegeben werden können.

- *Personalentwicklung für Führungspersonen*

Es gibt noch kaum Erfahrungen, wie die weiteren beruflichen Laufbahnen der Führungspersonen auf der dritten und vierten Ebene aussehen könnten. Zentral ist daher die regelmässige Thematisierung dieser Frage durch die Vorgesetzten, wobei die Kompetenzentwicklung sowohl im Wissenschaftsbereich als auch im Bereich des Hochschulmanagements sowie die Reflexion der alltäglichen Arbeitsgestaltung in Bezug auf das Verhältnis zwischen Führungsaufgaben und wissenschaftlicher Tätigkeit berücksichtigt werden müssen. Unterstützende Coachingangebote sind ebenfalls wichtig.

- *Hochschulmanagement als eigenen Kompetenzbereich institutionell positionieren*

Im Bereich Organisation, Personal und Finanzen sind für den Hochschulkontext spezifische Kompetenzen erforderlich. Diese sollten als solche wahrgenommen, thematisiert und bezüglich entsprechender Weiterbildungserwartungen unterstützt werden. Dies dürfte auch den institutionellen Status der Führungspersonen verbessern.

– *Thematisierung der unterschiedlichen Strukturen und Kulturen in den verschiedenen Leistungsbereichen*

Gegenwärtig scheinen die Unterschiede zwischen den Strukturen und Kulturen in den verschiedenen Leistungsbereichen sehr viel grösser zu sein als diejenigen zwischen verschiedenen Hochschulen. Führungspersonen in den verschiedenen Leistungsbereichen leben zum Teil in «verschiedenen Welten», insbesondere was die Ausstattung mit Ressourcen und damit auch den Umgang mit Aufträgen anbetrifft. Möglicherweise damit verbundene innerinstitutionelle Spannungsverhältnisse sollten thematisiert werden.

## Literatur

- Böckelmann, Ch.** (2010). Die Tertiärisierung der Lehrerinnen- und Lehrerbildung in der Schweiz im Kontext allgemeiner Fragen der Hochschulentwicklung. In U. Klingovsky, P. Kossack & D. Wrana (Hrsg.), *Die Sorge um das Lernen. Festschrift für Hermann J. Forneck* (S. 220–236). Bern: hep-Verlag.
- Böckelmann, Ch.** (2011). *Profil und Perspektiven: Arbeitssituation und Laufbahnperspektiven von Führungspersonen auf der dritten und vierten Führungsebene an Pädagogischen Hochschulen der Schweiz. Eine Explorativstudie* (Arbeitspapier). Online unter: <http://www.ph-karlsruhe.de/hochschule/rektorat/boeckelmann/publikationen/> (15.11.2011).
- Bourdieu, P.** (1997). Ökonomisches Kapital – Kulturelles Kapital – Soziales Kapital. In F. Baumgart (Hrsg.), *Theorien der Sozialisation* (S. 217–231). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Braun, D.** (2001). Regulierungsmodelle und Machtstrukturen an Universitäten. In E. Stölting & U. Schimank (Hrsg.), *Die Krise der Universitäten. Leviathan Sonderheft 20* (S. 223–242). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Crozier, M. & Friedberg, E.** (1979). *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein: Athenäum.
- Helferich, C.** (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kopsieker, W., Hachmeister, C.-D. & Hennings, M.** (2010). *Personalauswahl für mittlere Hochschulmanagement-Positionen. Teil 1 – Aufgaben- und Anforderungsanalyse*. Gütersloh: CHE Centrum für Hochschulentwicklung.
- Krücken, G.** (2008). Lässt sich Wissenschaft managen? *Wissenschaftsrecht*, 41, 345–358.
- Lamnek, S.** (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Münch, R.** (2007). *Die akademische Elite. Zur sozialen Konstruktion wissenschaftlicher Exzellenz*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Neuberger, O.** (1995). *Mikropolitik und Moral in Organisationen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Nickel, S. & Ziegele, F.** (2010). *Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle. Eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des BMBF. Band 1*. Gütersloh: CHE. Online unter: <http://www.che-concept.de/cms/?getObject=249&getLang=de> (15.3.2010).
- Pechar, H.** (2006). *Bildungsökonomie und Bildungspolitik* (Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, Band 2). Münster: Waxmann.
- Polanyi, M.** (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.
- Ulich, E.** (2001). *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

## Autorin

**Christine Böckelmann, Dr.**, Pädagogische Hochschule Karlsruhe, Bismarckstrasse 10, D-76133 Karlsruhe, [christine.boeckelmann@ph-karlsruhe.de](mailto:christine.boeckelmann@ph-karlsruhe.de)