



«FÜHRUNG AN HOCHSCHULEN»

—

Professionelles Management und kollegiale Entscheidungsfindung

...aus der Sicht der Leitung einer Universität

Prof. Dr. Paul Richli,
Rektor der Universität Luzern

Agenda

1. Überzeugungskraft statt Durchsetzungskraft
2. Universität als „Hochseedampfer“ mit langem Bremsweg
3. Keine fachliche Leitung von Professor/innen – Kleine Unternehmer/innen
4. Unterschiedliche Anreize für Leitung von Universitäten durch unterschiedliche Finanzierungsanteile
5. Leitungsaufgaben als wissenschaftliches Reputationsrisiko für Professor/in
6. Mitbestimmte Leitung
7. Führungsinstrumente der Leitung von Universitäten
8. Zukunftstauglichkeit des heutigen Leitungsmodells?



1. Überzeugungskraft statt Durchsetzungskraft

- Die Universität ist eine Expertenorganisation mit im Prinzip gleichberechtigten „Partner/innen“.
- Professor/innen von Universitäten wollen ihresgleichen an der Spitze der Universität (primus inter pares) → Rektorin/Rektor, nicht CEO.
- Managementfunktion – untergeordnet – unterlässlich → Verwaltungsdirektion, allenfalls auch akademische Direktion.
- Wichtigste Anforderung an Leitungspersonen → Überzeugungskraft statt Durchsetzungskraft.

2. Universität als „Hochseedampfer“ mit langem Bremsweg



- Professur/en sind prinzipiell Lebenszeitpositionen.
- Professur/en sind prinzipiell Arbeitgeber → Ausstattung mit Stellen (Assistenzen, Sekretariate).
- Assistenzstellen sind prinzipiell Doktorandenstellen → Kündigung hätte Karriereknick zur Folge: Abbruch der Dissertation.
- Verwaltung hat prinzipiell zudienende Funktion.
- Folge: Strukturanpassungen sind kurzfristig kaum möglich.
- Wichtigste Entscheide: Berufung von Professor/innen → Unterschiedlicher Einfluss von Rektor/in + Dekan/in.

3. Keine fachliche Leitung von Professuren – Kleine Unternehmer/innen



- Professor/innen haben Lehr- und Forschungsfreiheit
→ keine fachliche Leitung und Kontrolle durch Universitätsleitung und Dekanatsleitung.
- Universitätsinterne Leitung und Kontrolle von Professor/innen auf administrative Belange beschränkt.
- Leistungskontrolle durch Peers mittels (u.a.):
 - Einladungen für Referate
 - Peer Review von Artikeln für führende Zeitschriften
 - Rezensionen von Publikationen
 - Preise, Ehrendoktorate
 - Lehrevaluationen
 - Rankings

4. Unterschiedliche Anreize für Leitung von Universitäten durch unterschiedliche Finanzierungsanteile



a) Finanzierung Universitäten

- | | |
|--|---------------|
| • Trägerkanton/e: 19–56 % | Globalbeitrag |
| • Interkantonale Universitätsbeiträge: 3–25 % | kompetitiv |
| • Bundesbeitrag: 10–25 %
(nach Zahl Studierende und Forschungsmittel) | kompetitiv |
| • SNF: 1–10 % (auf Gesuche hin) | kompetitiv |
| • Studiengebühren: 2–15 % | kompetitiv |

b) Finanzierung ETHZ und EPFL

- | | |
|------------------------------------|---------------|
| • Bund: 73 bzw. 80 % | Globalbeitrag |
| • SNF: 5 bzw. 8 % (auf Gesuch hin) | kompetitiv |
| • Studiengebühren: 1 % | kompetitiv |

5. Leitungsaufgaben als wissenschaftliches Reputationsrisiko für Professor/in



- Professor/in baut Reputation durch Lehre und Forschung auf, nicht durch Leitungsfunktionen.
- Keine systematische Vorbereitung auf Leitungsaufgaben wie auf Lehre und Forschung.
- Leitungsaufgabe auf Universitäts- und Fakultätsebene sind Reputationsrisiko → Verlust des Anschlusses an wissenschaftliche Diskussionen.
- Finanzielle Anreize sind gering → Funktionszulagen
- Risiko der „Bestrafung“ nach Rückkehr in die Fakultät.
- Folge: kurze Amtsdauer – 2 bis maximal 4 Jahre mit Wiederwahlmöglichkeit.

6. Mitbestimmte Leitung

a) Allgemeines

- Rektor/in bzw. Rektorat **nicht** autonomes Leitungsorgan.
- Universität ist seit 1968ern durch Gruppierungen und seit 80/90er Jahren durch Universitätsrat mitbestimmt.

b) Universitätsebene

- Universitätsrat als strategisches Organ.
- Senat als akademisches Organ.
- Rektor/in bzw. Rektorat als operatives Organ.

c) Fakultätsebene

- Fakultätsversammlung als akademisches Organ.
- Dekan/in bzw. Dekanat als operatives Organ.

7. Führungsinstrumente der Leitung von Universitäten



- Überzeugungsarbeit und nochmals Überzeugungsarbeit!
- Universitätsinterne Wettbewerbe um Forschungsmittel für Forschungsmitarbeitende, Konferenzen etc.
- Zielsetzungen für die Einwerbung von Drittmitteln.
- Interne Evaluation von Lehrveranstaltungen mit positiven und fördernden (z.B. Coaching) Feedbacks/Incentives.
- Ermitteln der besten internen Leistungen und deren Verbreitung als „Best Practices“.
- Einholen von externen Gutachten.
- Einsetzen von Kommissionen und Arbeitsgruppen zur Erarbeitung von Lösungsvorschlägen.
- Studien- und Prüfungsordnungen
- Leitbilder und Zielsetzungen

8. Zukunftstauglichkeit des heutigen Leitungsmodells?



a) Zunehmende Anforderungen an die Leitung

- Zunehmende Bedeutung der Universitätsfinanzierung
- Zunehmender Spardruck
- Zunehmender Wettbewerb um Studierende und Fördermittel
- Zunehmendes Konfliktpotential
- Zunehmende Kontrollerwartung der Politik

b) Antworten auf zunehmende Herausforderungen

- Professionalisierung der Leitungsfunktionen
- Längere Amtsperioden → Kompetenz und Kontinuität
- „Berufswechsel“ von Professor/in zu Rektor/in ab 50-60



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!