



J. W. Goethe-Universität Frankfurt am Main

Stadtluft macht frei

Um die Lehre zu verbessern, hat die Goethe-Universität innovative Lehrangebote in den Geisteswissenschaften entwickelt. Sie sollen auf qualitativ hohem Niveau Forschung, Lehre und Praxisorientierung verbinden. Dabei arbeitet die Universität eng mit Schulen und der Stadt zusammen.

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

LEADERSHIP-Kultur entwickeln

Die Universität Mainz will Partizipation und Expertentum in das Denken und Handeln der Hochschulangehörigen integrieren. Dazu hat sie ein neues Leadership-Verständnis entwickelt, das zunächst beim Leitungspersonal und schließlich in weiteren Feldern der Personalentwicklung Anwendung finden soll.

Wandel gestalten

Hochschulautonomie. Deutschlands oberste Bildungsinstitutionen stehen vor großen Veränderungen. Auf dem Weg zu einer neuen Eigenständigkeit entstehen Freiräume, die sinnvoll genutzt werden wollen.

VON CORINA NIEBUHR

Es gelte nun dringend zu experimentieren, zu evaluieren, zu partizipieren. Vor allem sollte man am Profil feilen und den Mittelstand auf den Campus locken. Unbedingt aber müssten schnell die Auswahlverfahren für neue Mitarbeiter professionalisiert werden – und, und, und. Wer sich dieser Tage von einem (der noch wenigen) Hochschulmanager erklären lässt, was Deutschlands oberste Bildungsinstitution in Zukunft alles leisten sollte, braucht Geduld. Die To-do-Liste des „Dringendwichtigen“ mutet endlos an: An dieser Hochschule fehlt es an Leadership-Programmen für

junge Führungskräfte, an jener an freierer Gestaltung von Informationsflüssen quer durch die Fakultäten und Verwaltungsabteilungen hindurch. Da sollte weiter am Hochschulentwicklungsplan gefeilt, hier neue Geldquellen erschlossen werden, beispielsweise für professionelle Campus-Management-Systeme.

Radikaler Richtungswechsel

Der Wandel, dem sich Deutschlands Hochschulen zurzeit unterziehen, wäre auch ohne Bologna radikal zu nennen. Als Organisationsform mutieren Universitäten und Fachhochschulen, mal schnell-

er, mal langsamer, „von einer Verwaltungseinheit mit staatlich geprägter, traditioneller Bürokratie hin zum betriebswirtschaftlich organisierten Managementmodell“, so formulierte es die Professorin für Bildungsorganisation und Bildungsmanagement Heinke Rübken (Universität Wuppertal) in einer Analyse gemeinsam mit der Professorin für Pädagogik Anke Hanft (Universität Oldenburg). Da werden Mittelvergaben und Forschungsvorhaben verstärkt an Leistungskriterien gekoppelt, erhalten Führungskräfte mehr Einfluss auf die Steuerung ihrer Einrichtungen und auf die Personalpolitik.



Foto: Peter Himsel

Hochschule München

Auf dem Weg zur Innovationskompetenz

Zur Stärkung ihrer Innovationskompetenz erarbeitet die Hochschule München gemeinsam mit der mittleren Verwaltungsebene neue Beteiligungsstrukturen und Serviceprozesse. Eine „Zukunftswerkstatt“ mit allen Hochschulangehörigen soll darüber hinaus neue Visionen für die Weiterentwicklung der Hochschule liefern.

Fachhochschule Rosenheim

RoQ'n RoL – Rosenheimer Qualität in der Rosenheimer Lehre

Die Fachhochschule Rosenheim hat eine hochschulweite Strategie zur Verbesserung der Lehr- und Lernsituation entwickelt. Sie wählt dazu einen vernetzten Ansatz, der den Dialog zwischen den Beteiligten gezielt fördert und die Studierenden intensiv mit einbindet.

Wie aber können Hochschulen überhaupt mit den vielen Möglichkeiten umgehen, die ihnen der aktuelle Autonomieschub liefert? Welche Prozesse wollen etabliert werden, um eine Hochschule, je nach Typus, als Organisation voranzubringen? Immer geht es darum, eine Kultur der Veränderung zu verankern – bei Unternehmen ist das schon lange ein Thema.

Können alle Hochschulen diesen Zwang zu fortwährenden Kreativschüben und immer neuen Konkurrenzsituationen auf Dauer aushalten? Wie kann das überhaupt funktionieren, „ohne die wichtige Fähigkeit, Bewährtes auch zu bewahren, und sich Solides im Mühlwerk der Veränderungen zu erhalten?“, so formuliert der stellvertretende Generalsekretär des Stifterverbandes, Volker Meyer-Guckel, die Herausforderung. Aus Sicht von Sigrun Nickel, Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), gehe es jetzt darum, sich nicht in der Flut externer Anforderungen zu verlieren: „Die Hochschulen müssen immer stärker auswählen, auf welche Anforderungen sie reagieren müssen oder wollen.“ Den Wandel gestalten, die eigene Autonomiefähigkeit stärken – um die Hochschulen auf diesem teils schwierigen Weg zu beglei-

ten, starteten Heinz Nixdorf Stiftung und Stifterverband gemeinsam mit dem Programmpartner Rhön-Klinikum AG das Programm „Wandel gestalten!“, das mit insgesamt 1,6 Millionen Euro dotiert ist. 23 Fachhochschulen und 21 Universitäten hatten sich im Vorjahr an der Ausschreibung beteiligt; vier davon wählte eine Jury am 8. Dezember aus (siehe oben). Die prämierten Konzepte erhalten jeweils 400.000 Euro Förderung auf zwei Jahre, wobei ein Teil der Auszahlung an die erfolgreiche Umsetzung einzelner Schritte geknüpft ist. Das Programm wolle keine „Blaupause“ für „die Hochschule“ definieren, bemerkt Volker Meyer-Guckel, jede Hochschule müsse vielmehr ihren eigenen Weg finden. Das mit wichtigste Auswahlkriterium der Jury war damit auch, „das größte Entwicklungspotenzial“ bei „ganz unterschiedlicher Ausgangslage“ zu finden.

Dynamik ist hoch

Welcher Trend zeichnet sich ab? Ein Großteil der Bewerber stellte Gestaltungskonzepte für die Hochschulverwaltung vor. Jurymitglied Sigrun Nickel sieht einen Grund hierfür darin, dass sich „die interne Personalstruktur und auch die Verteilung

der professionellen Rollen durch die Hochschulreform innerhalb kurzer Zeit fundamental verändert hat“. Die Dynamik sei sehr hoch, wie neuere Studien belegten, beispielsweise vom CHE oder der Verwaltungshochschule Speyer. „Im Verwaltungsbereich etablieren sich neue Jobprofile, die sowohl administrative als auch wissenschaftliche Kompetenzen erfordern“, analysiert die Referentin des CHE, Sigrun Nickel, weiter: „In Hochschulverwaltungen sitzen jetzt Personen, die selber etwas mitgestalten wollen, wie etwa Finanz- oder Qualitätsmanager.“

Ein weiterer Punkt, der sich im Wettbewerb zeigte: Mit der wachsenden Komplexität der Institution Hochschule wird auch deren Management deutlich schwieriger. Hochschulen könnten beispielsweise Professoren nicht einfach zu Verwaltern ernennen, so Volker Meyer-Guckel, die Notwendigkeit für eine eigene Wissenschaftsmanagement-Profession sei offensichtlich. „Solche Leute gibt es noch nicht ausreichend an den Hochschulen.“ ■

✂ Porträts und Podcasts zu den Hochschulprojekten gibt es auf www.stifterverband.info