



Albrecht Blümel/Katharina Kloke/Georg Krücken

Hochschulkanzler in Deutschland:  
Ergebnisse einer hochschul-  
übergreifenden Befragung



FÖV 61

Discussion Papers

ISSN 1868-971X (Print)  
ISSN 1868-9728 (Internet)

Albrecht Blümel/Katharina Kloke/Georg Krücken

Hochschulkanzler in Deutschland:  
Ergebnisse einer  
hochschulübergreifenden Befragung

1. Auflage September 2010  
Aktualisierte Online-Version April 2012

**FÖV** **61**  
**Discussion Papers**

Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer

2012

Gefördert durch die Bundesrepublik Deutschland

Nicht im Buchhandel erhältlich

Schutzgebühr: € 5,-

Bezug: Deutsches Forschungsinstitut  
für öffentliche Verwaltung Speyer  
Postfach 14 09  
67324 Speyer

<http://www.foev-speyer.de>

ISSN 1868-971X (Print)

ISSN 1868-9728 (Internet)

**Diplom-Politologe Albrecht Blümel, M.A.**

Forschungsreferent im Projekt „Professionalisierung im deutschen Hochschulsystem“ unter der wissenschaftlichen Leitung von Univ.-Prof. Dr. Georg Krücken am Deutschen Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer (bis Dezember 2009)

**Diplom-Soziologin Katharina Kloke**

Forschungsreferentin im Projekt „Professionalisierung im deutschen Hochschulsystem“ unter der wissenschaftlichen Leitung von Univ.-Prof. Dr. Georg Krücken am Deutschen Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer (bis März 2012)

**Univ.-Prof. Dr. Georg Krücken**

Ordentliches Mitglied des  
Deutschen Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung Speyer (Germany)  
und wissenschaftlicher Leiter des Projekts „Professionalisierung im deutschen Hochschulsystem“

Inhaber des Stiftungslehrstuhls für Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer (bis September 2011)

## Vorwort

Die Organisation von Hochschulen und damit auch der Hochschulleitungen und Wissenschaftsadministrationen ist in den vergangenen Jahren Gegenstand umfassender Veränderungen gewesen. Nicht zuletzt deshalb lässt sich gegenwärtig ein gestiegenes Interesse an der Entwicklung des Tätigkeitsfeldes Hochschulmanagement feststellen. Ungeachtet intensiver Diskussionen in der hochschulpolitischen Öffentlichkeit gibt es bislang jedoch nur wenig empirisches Wissen über die Entwicklungen und Charakteristika des Berufsfeldes Hochschulmanagement, weder im Hinblick auf die zentralen Positionen im Bereich der Hochschulleitung noch im Bereich des administrativen Hochschulmanagements.

Vor diesem Hintergrund war es das Ziel des von 2007 bis 2009 vom Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung (FÖV) Speyer finanzierten und dort angesiedelten Forschungsprojektes „Professionalisierung im deutschen Hochschulsystem“, auf der Basis von Sekundärdatenanalysen, qualitativen Interviews, standardisierten Befragungen sowie der Inhaltsanalyse von Stellenanzeigen Veränderungen und Besonderheiten des Organisations- und Berufsfeldes Hochschulmanagement in Deutschland zu analysieren.

Der sich wandelnden Funktion und Rolle der Kanzler und hauptamtlichen Vizepräsidenten an deutschen Hochschulen galt dabei unser besonderes Interesse. Mit der Zusammenfassung der Ergebnisse der 2008/2009 durchgeführten Befragung möchten wir daher einen Beitrag zur Diskussion über diese Fragen liefern. Eine am Stiftungslehrstuhl für Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement der DHV Speyer betreute Dissertation von Albrecht Blümel zum Wandel der Funktion und Rolle des Kanzlers an deutschen Hochschulen ergänzt und vertieft die Ergebnisse.

Diese Befragung wäre nicht möglich gewesen ohne die umfangreiche Beteiligung der Hochschulkanzler sowie die Unterstützung der beiden Vereinigungen der Hochschulkanzler. Ganz besonders möchten wir uns an dieser Stelle bei den Mitgliedern des Sprecherkreises der deutschen Kanzler und ihrem damaligen Sprecher Herrn Götz Scholz sowie Herrn Dr. Werner Jubelius als Sprecher der FH-Kanzler für die Unterstützung beim Feldzugang sowie bei der Konzeption des Fragebogens bedanken. Zudem gilt unser Dank Herrn Dr. Michael Breitbach sowie Herrn Dr. Rainer Ambrosy für die wertvollen Einblicke zu aktuellen Entwicklungen.

Unser Dank gilt auch dem Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM) Speyer und hier insbesondere den beiden geschäftsführenden Vorständen, Prof. Dr. Hanns Seidler und Prof. Dr. Reinhard Grunwald sowie dem ehemaligen Geschäftsführer Dr. Philipp Heldmann und dem derzeiti-

gen Geschäftsführer Dr. Thorsten Mundi, für die umfassende Unterstützung sowohl bei dieser Befragung als auch der Nachwuchsförderung am Lehrstuhl.

Darüber hinaus danken wir Herrn Richard Heidler für seine Beratung bei der Datenanalyse und Frau Sabine Rechner-Ralle für ihre Geduld bei der Recherche und Korrektur des Berichts.

Speyer, August 2010

## Inhalt

1. Einleitung.....	1
1.1 Hochschulleitung und die Funktion des Kanzlers.....	1
1.2 Ziele und Fragestellungen der Studie .....	2
1.3 Methodik und Datensample.....	3
2. Studienhintergrund und beruflicher Werdegang.....	5
2.1 Studienhintergrund.....	5
2.2 Werdegang.....	9
3. Tätigkeits- und Arbeitsprofil des Kanzlers .....	13
3.1 Arbeitssituation .....	13
3.2 Einschätzung des Amtes .....	14
3.3 Tätigkeitsprofil .....	15
3.4 Berufliches Selbstverständnis .....	18
4. Gender-Aspekte .....	20
5. Interaktion und Zusammenarbeit.....	23
6. Zusammenfassung .....	25
7. Literatur .....	29



## 1. Einleitung

### 1.1 Hochschulleitung und die Funktion des Kanzlers

Angesichts umfassender Reorganisationsprozesse im Hochschulsektor sowie deutlich erweiterter Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten staatlich finanzierter Hochschulen in Deutschland gibt es ein wachsendes Interesse an der Organisation von Hochschulleitungen und dem Profil von Hochschulleitungsmitgliedern (Nickel/Ziegele 2007; Nullmeier 2001; Müller-Böling/Fedrowitz 1998). Hierzu gehört auch die Funktion des Kanzlers, die vor dem Hintergrund von Hochschulleitungsreformen in den letzten Jahren zum Gegenstand intensiver Diskussionen avanciert ist (Breitbach 2005; Wallerath 2004; Horst/Bußmann 2003; Neese 1999).

So argumentieren einige Beobachter, dass die Funktion und Rolle des Kanzlers wie vielleicht keine andere Position als Gradmesser eines sich im Wandel befindlichen Verhältnisses zwischen Hochschule, Staat und gesellschaftlichem Umfeld und damit auch für die Spannungsfelder eines sich „neu“ orientierenden Hochschulmanagements gelten kann (Heß 2000; van Bebber 2006). Im Zuge der Novellierungen der Landeshochschulgesetze und den darauf abstellenden Reorganisationsprozessen von Leitungsstrukturen ist es zu einer stärkeren Differenzierung der Funktion und Arbeitssituation des Kanzlers an deutschen Hochschulen gekommen. Daher ist Kanzleramt nicht mehr gleich Kanzleramt. So ist z.B. in Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und dem Saarland die Funktion des Kanzlers sogar durch das neu eingeführte Amt des hauptamtlichen Vizepräsidenten ersetzt worden (Breitbach 2005; Knauff 2007; van Bebber 2006).

Zugleich bedeuten die Übertragung von Steuerungskompetenzen in den Bereichen Finanzen, Personal und Infrastrukturentwicklung auf die Hochschule sowie das komplexer gewordene Umfeld der Hochschulentwicklung neue Aufgaben und damit auch Erweiterungen des Tätigkeitsprofils und der Expertise der Kanzler (Battis 2009). Somit findet sich die Funktion des Kanzlers mehr denn je in einer Vermittlerrolle gegenüber einer größer gewordenen Gruppe von Stakeholdern der Hochschule. Doch was sind wichtige Charakteristika des Werdegangs und des beruflichen Selbstverständnisses der Kanzler? Wie haben sich das Arbeitsprofil und die Arbeitssituation des Hochschulkanzlers entwickelt?

Ungeachtet vieler Publikationen, die sich vor allem mit aus den neuen rechtlichen Rahmenbedingungen resultierenden Veränderungen der Stellung des Kanzlers bzw. hauptamtlichen Vizepräsidenten beschäftigen (Battis 2009; Knauff 2007; Horst/Bußmann 2003; Wallerath 2004), gibt es – von Einzeldarstellungen abgesehen – unseres Wissens bislang keine übergrei-

fenden empirischen Informationen zur Situation der Kanzler und hauptamtlichen Vizepräsidenten an deutschen Hochschulen. Dies korrespondiert mit einem zumindest im deutschsprachigen Raum zu konstatierenden Desiderat an empirischen Analysen zu Hochschulleitungsstrukturen, -personen und -führungsstilen mit wenigen Ausnahmen, z. B. zum Profil deutscher Hochschulpräsidenten und -rektoren (Röbken 2006; Beckmeier/Neusel 1994).

## **1.2 Ziele und Fragestellungen der Studie**

Folgende Fragen stehen in der vorliegenden Studie im Mittelpunkt der Betrachtungen:

- Was sind Charakteristika des beruflichen Werdegangs im Hinblick auf Studienhintergrund und Berufserfahrungen von Hochschulkanzlern und hauptamtlichen Vizepräsidenten?
- Wie stellt sich die Arbeitssituation von Hochschulkanzlern und hauptamtlichen Vizepräsidenten dar (Befristung; Arbeitsbedingungen sowie -zufriedenheit etc.)?
- Welches berufliche Selbstverständnis haben Kanzler und hauptamtliche Vizepräsidenten, und wie wichtig sind institutionalisierte Formen der Zusammenarbeit und des professionellen Austausches?
- Inwiefern unterscheiden sich die Profile im Hinblick auf unterschiedliche Hochschultypen (Größe und Art der Hochschule) sowie Alter und Amtszeit der Befragten?

### 1.3 Methodik und Datensample

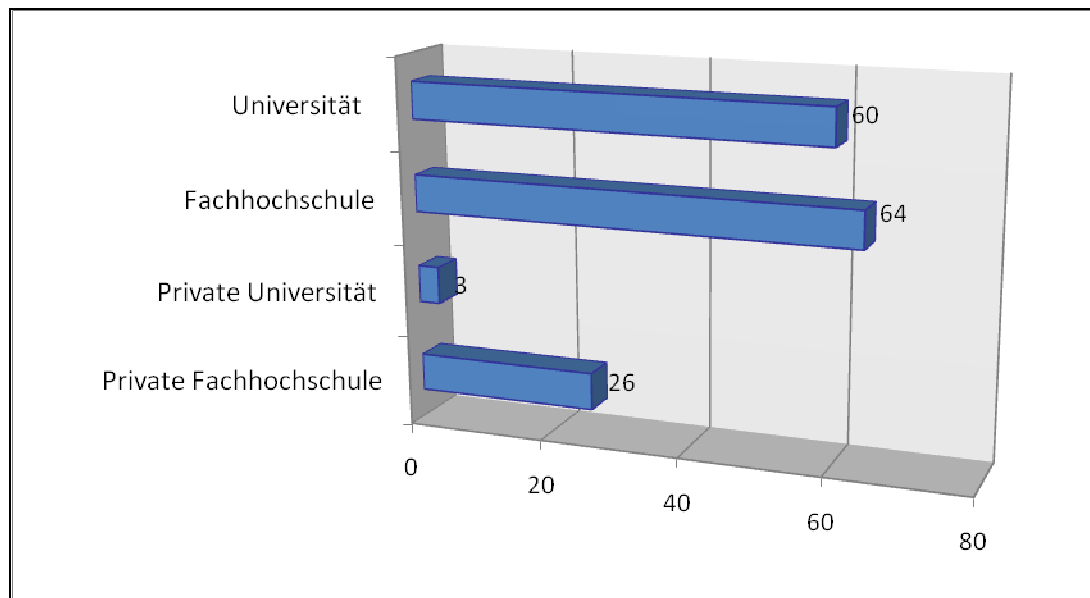
Diese Fragen wurden in einer am Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung (FÖV) 2007-2008 durchgeführten deutschlandweiten Befragung der Kanzler und hauptamtlichen Vizepräsidenten an staatlichen und privaten Universitäten und Fachhochschulen aufgegriffen.<sup>1</sup> Die Grundgesamtheit der 267 postalisch angeschriebenen Kanzler und hauptamtlichen Vizepräsidenten wurde auf der Basis der Eintragungen im Hochschulkompass der HRK ([www.hrk.de/hochschulkompass](http://www.hrk.de/hochschulkompass); Stand Oktober 2007) ermittelt und bestand aus 88 staatlichen Universitäten mit Promotionsrecht; 99 staatlichen Fachhochschulen sowie 89 privaten Universitäten und Hochschulen, deren administrative Geschäftsführer zumeist eine dem Kanzler äquivalente Position innehaben. Die kirchlichen Hochschulen sowie Kunst- und Musikhochschulen wurden aufgrund der besonderen Organisation, Größe und engen fachlichen Ausrichtung aus der Befragung herausgelassen.

Die Befragung wurde auf der Basis eines standardisierten Fragebogens durchgeführt. Der Fragebogen umfasste vier Teile. Im ersten und zweiten Teil des Fragebogens wurden allgemeine Informationen zur Hochschule der Befragten sowie deren Einschätzung zu Professionalisierungsprozessen und Reorganisationsentwicklungen an ihrer jeweiligen Hochschule erhoben. Der dritte Teil des Fragebogens stellte auf Arbeitsprofil, Tätigkeitsspektrum, Zufriedenheit und Selbstverständnis der Kanzler ab. Zudem wurden unterschiedliche Dimensionen der Zusammenarbeit und des Wissenserwerbs der Befragten erfasst. Der vierte Teil bezog sich auf Details zur Person und zum Werdegang der Befragten.

Die mit 57 % relativ hohe Rücklaufquote der Befragung (vgl. Tabelle 1) bei der Befragung ermöglicht ein weitgehend repräsentatives Bild über die Situation der deutschen Kanzler. Insbesondere bei den staatlichen Hochschulen konnte mit 68 % bei den Universitäten und 64 % bei den Fachhochschulen eine sehr gute Rücklaufquote erzielt werden. Der Rücklauf bei den privaten Universitäten bzw. Fachhochschulen ist mit nur 33 % bzw. 37 % geringer.

---

1 Zur Vereinfachung werden im Text die unterschiedlichen Funktionsbezeichnungen der Befragten – Kanzler, Vizepräsidenten, Verwaltungsleiter etc. – im Folgenden alle mit der Berufsbezeichnung Kanzler angeführt. Zudem wird im Weiteren durchgängig die männliche Form im Sinne einer geschlechtsneutralen Bezeichnung verwendet, die jedoch ausdrücklich auch die weibliche Form einschließt.

**Abbildung 1: Sample Befragung N= 153 (absolute Werte)****Tabelle 1: Rücklauf der Befragung**

Hochschulen	Angeschrieben	Rücklauf
Staatliche Universitäten	88	60 = 68 %
Private Universitäten	9	3 = 33%
Staatliche Fachhochschulen und Hochschulen ohne Promotionsrecht	99	64 = 64 %
Private Fachhochschulen und Hochschulen ohne Promotionsrecht	71	26 = 37%
Gesamt	267	N 153 = 57 %

Da es sich unseres Wissens um die erste deutschlandweite Befragung der Hochschulkanzler handelt und diese damit auf Daten basiert, die nur zu einem Zeitpunkt erhoben wurden, sei an dieser Stelle auf die Grenzen unserer Analyse verwiesen. Um ein vollständigeres Bild der Wandlungsprozesse zu bekommen, wären längerfristige Beobachtungen und häufigere Befragungen erforderlich.

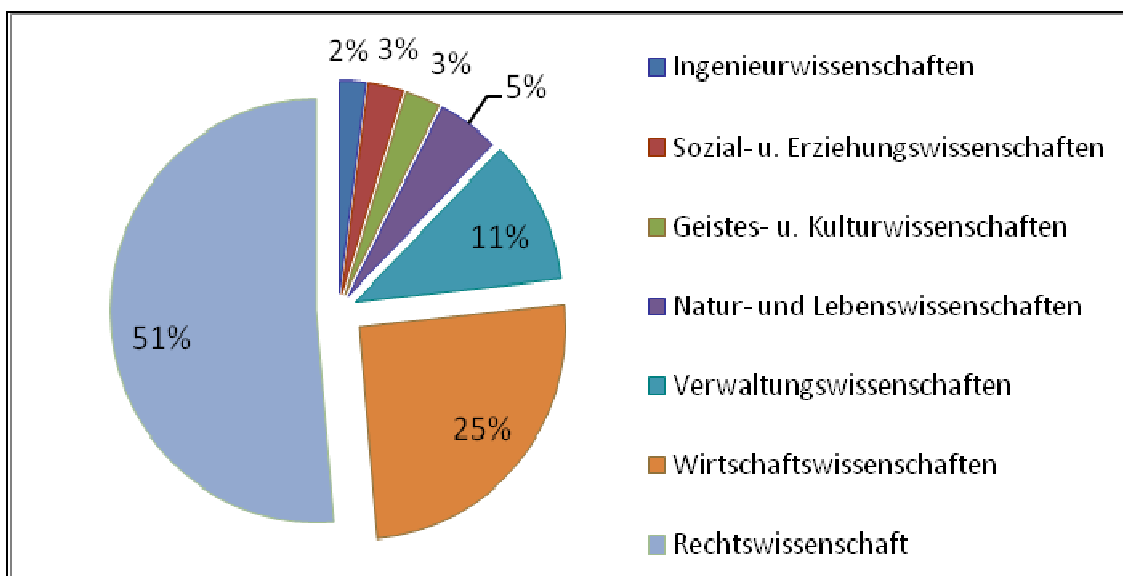
## 2. Studienhintergrund und beruflicher Werdegang

### 2.1 Studienhintergrund

Ein fundiertes und erfolgreich absolviertes Studium der Rechtswissenschaft, zumeist ausgewiesen durch die formelle Befähigung zum Richteramt, galt aufgrund der rechtlichen Vorgaben lange Zeit als wichtiges Einstellungskriterium für die Position des Hochschulkanzlers. Konsequenterweise ist das Amt des Hochschulkanzlers insbesondere an staatlichen Hochschulen größtenteils durch Juristen ausgeübt worden. Nicht zuletzt aufgrund der Novelierungen in der Hochschulgesetzgebung wurde in den letzten Jahren eine hiervon abweichende und damit stärker auf das Hochschulprofil ausgerichtete Rekrutierungspraxis für das Amt des Hochschulkanzlers möglich gemacht (van Bebber 2006).

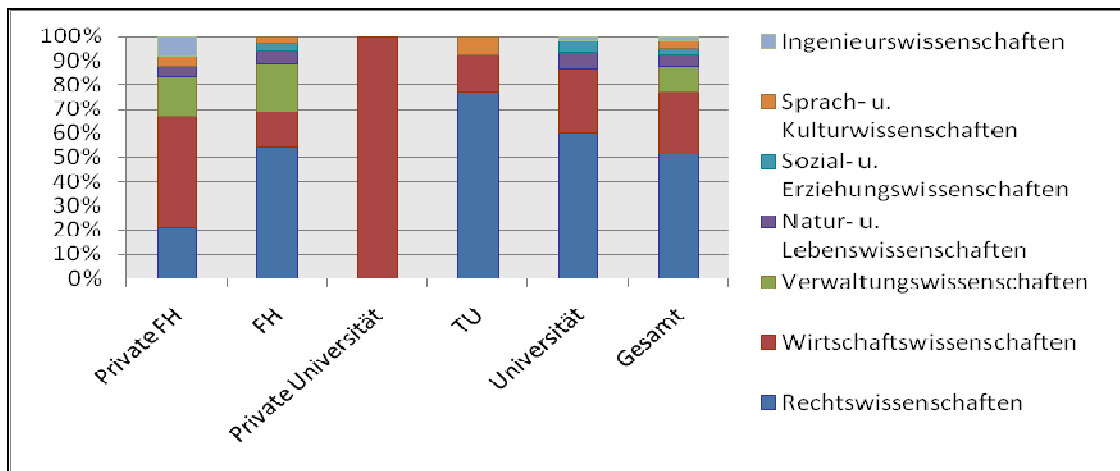
Im Befragungszeitraum lässt sich insgesamt eine heterogene Zusammensetzung des Fächerhintergrunds der Kanzler konstatieren. 51 % der befragten Kanzler haben ein rechtswissenschaftliches Studium absolviert; 25 % haben Wirtschaftswissenschaften und 11 % Verwaltungswissenschaften studiert. Die restlichen 13 % verteilen sich fast gleichmäßig über die restlichen Studienfächer: 5 % der Kanzler sind Natur- bzw. Lebenswissenschaftler, 3 % haben Sozial- bzw. Erziehungswissenschaften und Sprach- und Kulturwissenschaften sowie 2 % Ingenieurwissenschaften studiert (vgl. Abb.2). Damit hat zum Befragungszeitpunkt ca. die Hälfte der Kanzler einen nicht-juristischen Hintergrund und ein Viertel der Kanzler ein volks- bzw. betriebswirtschaftliches Studium absolviert.

**Abbildung 2: Studienhintergrund in %**



Dabei ist der Anteil der Kanzler mit einem juristischen Studienhintergrund an staatlichen Hochschulen und insbesondere an Universitäten/Technischen Universitäten mit 60 % bzw. 77 % deutlich höher im Vergleich zu den privaten Hochschulen, an denen mehr als die Hälfte über einen wirtschaftswissenschaftlichen Studienhintergrund verfügt. Gemessen am Anteil der Kanzler, die weder über einen juristischen noch einen wirtschaftswissenschaftlichen Studienhintergrund verfügen, ist der private Fachhochschulsektor im Hinblick auf den Studienhintergrund deutlich heterogener (Abb.3).

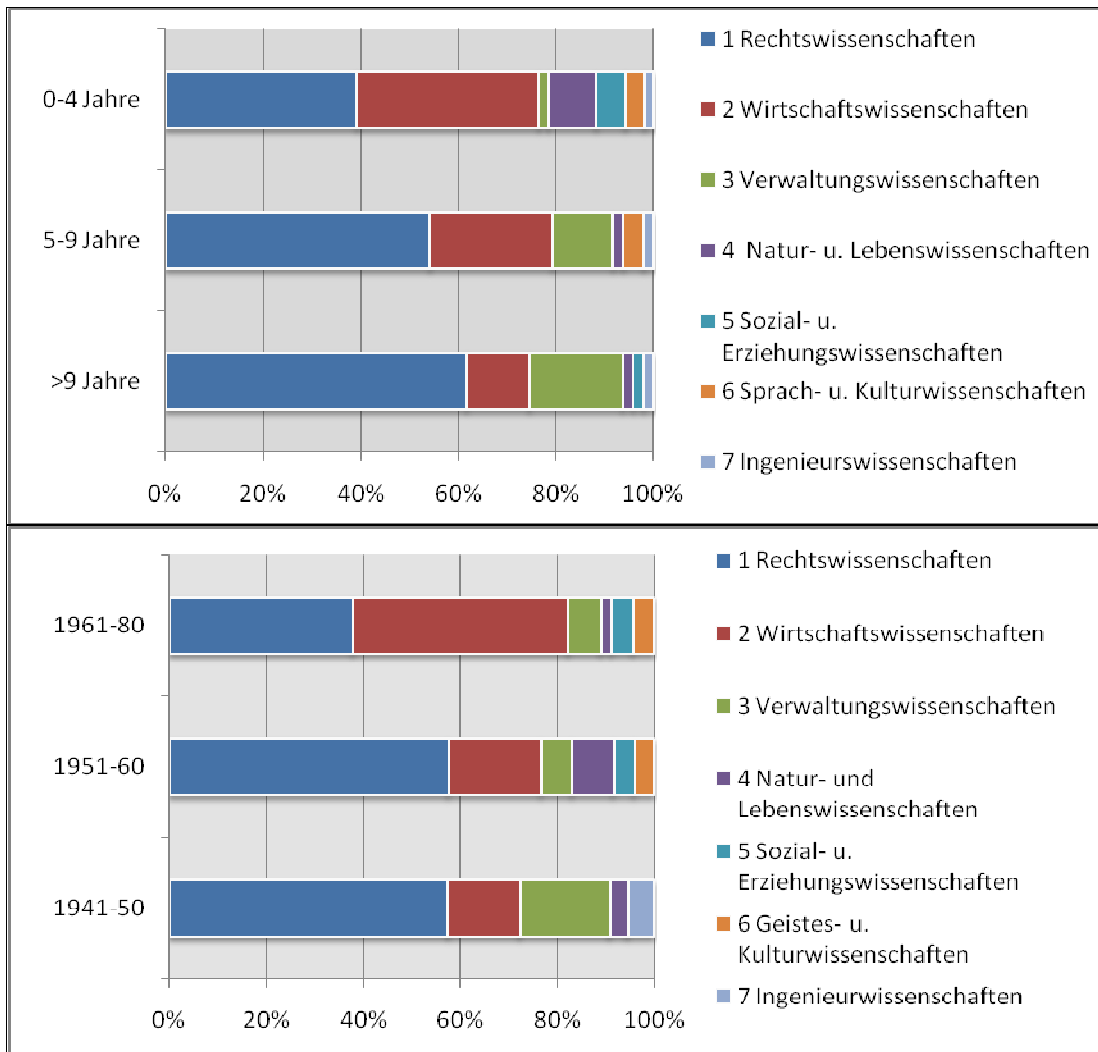
**Abbildung 3: Studienhintergrund und Hochschultyp in %**



Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass es im Zeitverlauf eine Entwicklung hin zu einem eher heterogenen und stärker wirtschaftswissenschaftlichen Studienhintergrund bei den befragten Hochschulkanzlern gibt. Während der Anteil der Kanzler, die über einen wirtschaftswissenschaftlichen Studienhintergrund verfügen, sowohl in Hinblick auf die Amtsdauer als auch das Alter der Befragten über die Zeit hinweg deutlich zugenommen hat, ist der Anteil derer, die über einen juristische bzw. verwaltungswissenschaftliche Ausbildung verfügen, zurückgegangen (vgl. Abb.4).<sup>2</sup> So geben nur 12 % der Kanzler, die länger als 9 Jahre im Amt sind, an, über einen wirtschaftswissenschaftlichen Studienhintergrund zu verfügen, während bei Kanzlern, die in den letzten 4 Jahren ihr Amt angetreten haben, 37 % über einen wirtschaftswissenschaftlichen Studienhintergrund verfügen. Zudem kommt es mit dem Hinzukommen von Amtskollegen z. B. mit einem Studium im Bereich der Natur- und Lebenswissenschaften oder Sozial- und Erziehungswissenschaften zu einer Verbreiterung des Fächerspektrums der Kanzler.

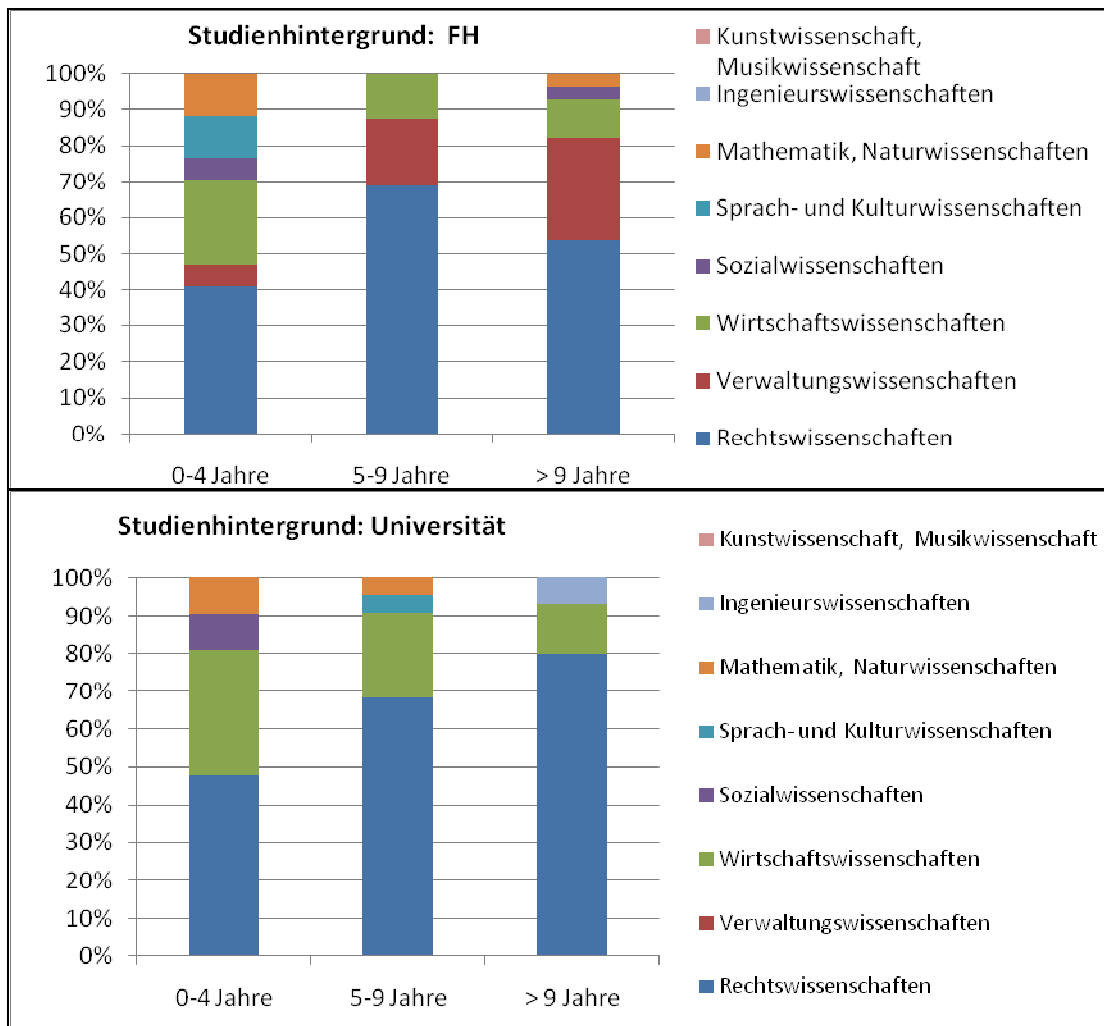
<sup>2</sup> Zur Anonymisierung wurden bei der Befragung auf eine genaue Angabe des Geburtsalters und der Amtszeit verzichtet und nur kategoriale Angaben erfragt. In der Auswertung wurden aus den Angaben für Geburtsjahr und Amtszeit jeweils vier vergleichbare Zeitraumgruppen gebildet.

**Abbildung 4: Studienhintergrund nach Amtszeit & Geburtsjahr in %**



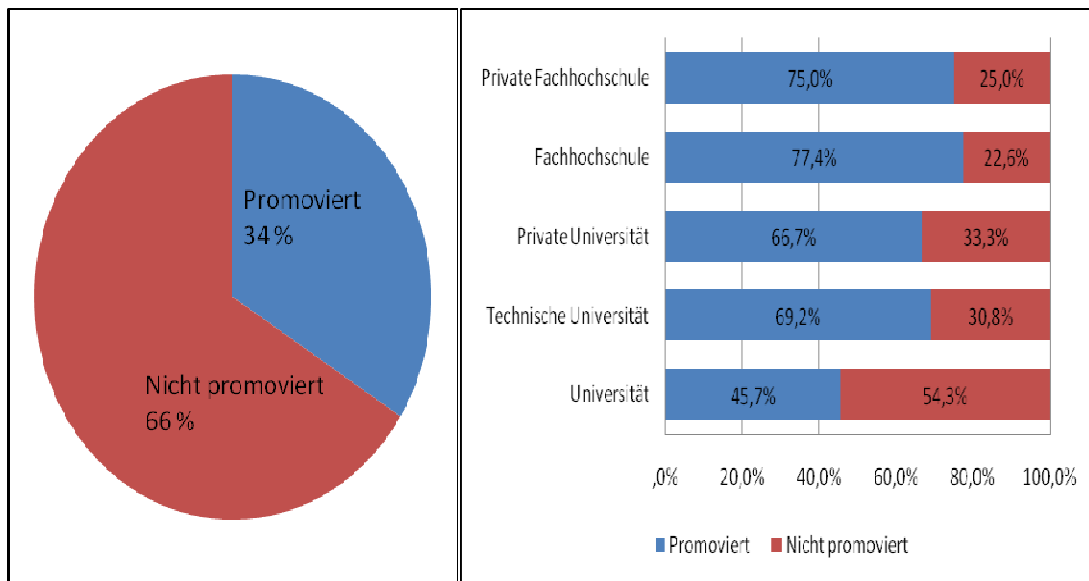
Diese Entwicklung zu einem heterogeneren sowie stärker wirtschaftswissenschaftlichen Studienhintergrund lässt sich interessanterweise für alle Hochschultypen konstatieren, wenn auch mit deutlichen Unterschieden. So ist z. B. das Fächerspektrum der Kanzler an Fachhochschulen deutlich heterogener und damit vermutlich stärker an das Profil der jeweiligen Hochschule angepasst (vgl. Abb. 5). Zudem ist an staatlichen Universitäten der Unterschied zwischen den rechtswissenschaftlich ausgebildeten Kanzlern mit einer Amtszeit von über 9 Jahren mit 80 % im Vergleich zu den rechtswissenschaftlich ausgebildeten Kanzlern mit einer Amtszeit unter 4 Jahren mit 47 % besonders hoch. Zugleich ist an staatlichen Universitäten die Zunahme von Kanzlern mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Studiengang besonders deutlich (vgl. Abb. 5).

**Abbildung 5: Studienhintergrund nach Amtszeit und Hochschultyp in %**



Demnach scheint der Wegfall der rechtlichen Vorgaben – Kanzler mussten über eine juristische Ausbildung verfügen – auch zunehmend andere Studienhintergründe für das Amt des Kanzlers ermöglicht zu haben. Den Hochschulen wiederum ermöglicht dies, Kandidaten für das Amt des Kanzlers aus einer breiteren Gruppe beruflicher Profile auszuwählen. So könnte z. B. der größer gewordene Anteil an Kanzlern mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium auch auf die mit der „Hochschulautonomie“ gewachsene Komplexität und Spezialisierung in der Finanzverwaltung zurückzuführen sein.

Insgesamt ist ein Drittel (34 %) der befragten Kanzler promoviert. Ähnlich wie beim Studienhintergrund lassen sich auch im Hinblick auf die Promotion institutionelle Differenzen bei den Hochschultypen konstatieren: So sind Kanzler an staatlichen Universitäten mit 55 % in der Mehrheit promoviert, während an Fachhochschulen 22 % eine Promotion abgeschlossen haben (vgl. Abb.6).

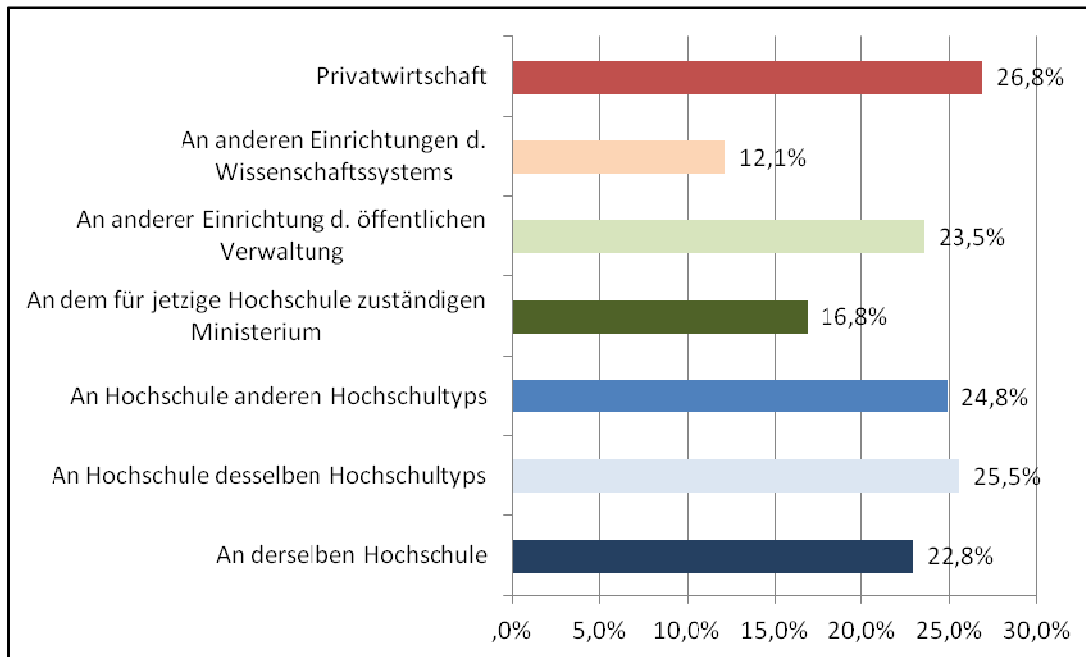
**Abbildung 6: Promotion und Hochschultyp in %**

## 2.2 Werdegang

Ungeachtet mancher Mutmaßungen in der hochschulpolitischen Öffentlichkeit, dass der Kanzler zunehmend ein aus der Privatwirtschaft rekrutierter Manager sei (van Bebber 2006), ist der Werdegang der Kanzler insgesamt vor allem durch eine starke Affinität zu dem Organisationsfeld Wissenschaft und Hochschule geprägt. Ein Viertel der deutschen Kanzler war im Laufe ihrer beruflichen Entwicklung vor ihrem jetzigen Amt auch an einer anderen Hochschule desselben bzw. eines anderen Hochschultyps beschäftigt. 22,8 % der Befragten gaben an, vor ihrer jetzigen Kanzler-Tätigkeit an ihrer eigenen Hochschule tätig gewesen zu sein (vgl. Abb. 7).

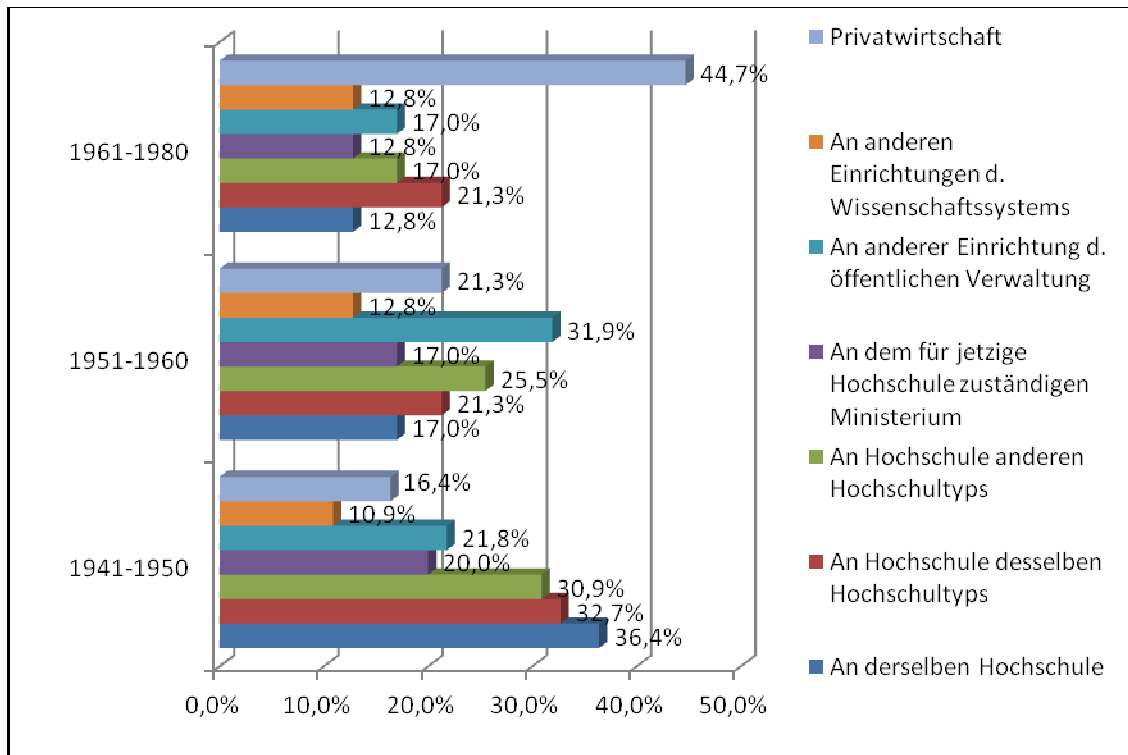
Interessant ist, dass ein mit 16,8 % nicht geringer Anteil der befragten Kanzler vor ihrem Amtsantritt in dem für ihre jetzige Hochschule zuständigen Ministerium gearbeitet hat und damit schon zu ihrem Amtsantritt mit den spezifischen Rahmenbedingungen der Hochschulentwicklung in ihrem Bundesland seit längerem vertraut war. 23,5 % der Kanzler haben zudem vorher Berufserfahrungen in anderen Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung sowie 12,1 % im Organisationsfeld Wissenschafts- und Hochschulentwicklung gesammelt.

**Abbildung 7: Berufserfahrung in ausgewählten Bereichen in %  
(Mehrfachnennungen möglich)**

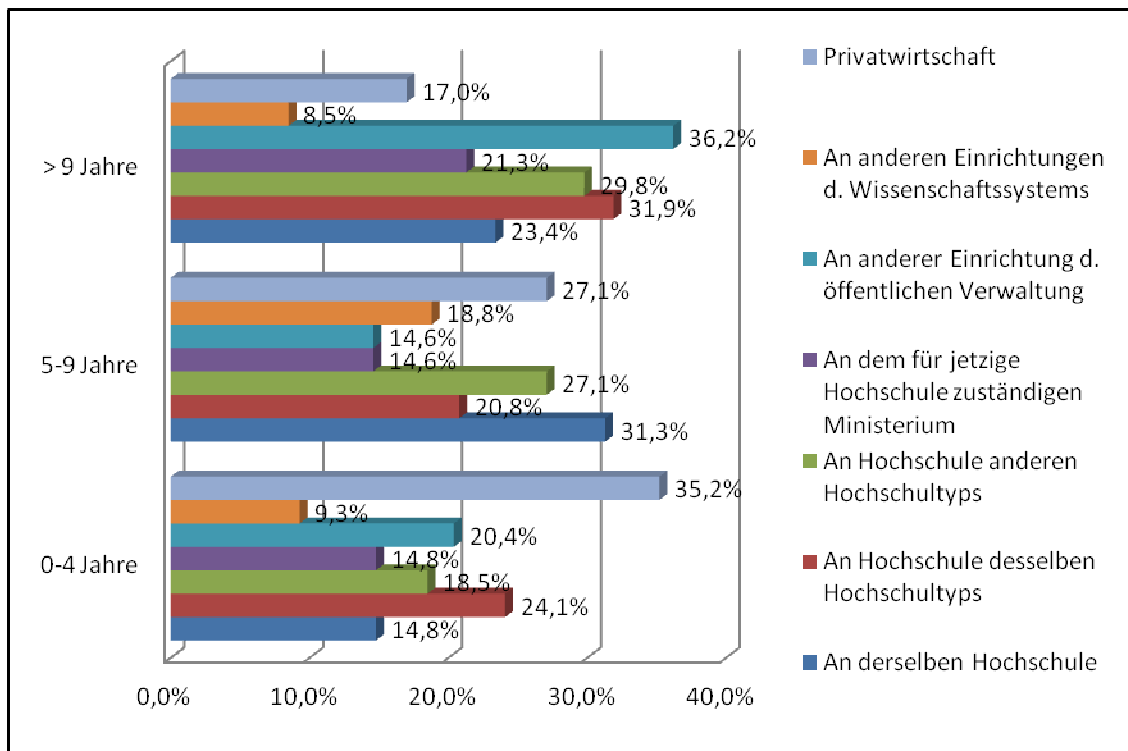


Darüber hinaus hat ein nicht unerheblicher Teil der Befragten vor ihrer Tätigkeit als Kanzler auch die Managementpraxis und Organisationsprinzipien privater Einrichtungen kennengelernt: Mit insgesamt 26,8 % hat ein gutes Viertel der befragten Kanzler vor ihrem Amtsantritt Berufserfahrungen in der Privatwirtschaft gesammelt. Dabei ist dieser Anteil vor allem bei den Kanzlern in den jüngeren Geburtsjahrgängen bzw. denjenigen, die seit weniger als 4 Jahren die Funktion des Kanzlers ausüben, deutlich höher: So verfügen 35,2 % der seit weniger als 4 Jahren im Amt agierenden Befragten und 44,7 % der Kanzler unter 49 Jahren über Berufserfahrungen im Privatsektor. Umgekehrt ist der Anteil von Kanzlern mit Berufserfahrungen in anderen Einrichtungen des öffentlichen Sektors bei der Jahrgangsgruppe 1951-60 mit 31,9 % bzw. der Gruppe mit mehr als 9 Jahren Amtszeit mit 36 % wesentlich höher als der Durchschnitt, der bei allen Befragten bei 23,5 % liegt (vgl. Abb. 8 und 9).

**Abbildung 8: Berufserfahrung nach Bereichen und Geburtsjahr in %  
(Mehrfachnennungen möglich)**



**Abbildung 9: Berufserfahrung nach Bereich und Amtsdauer in %  
(Mehrfachnennungen möglich)**



Zudem lässt sich konstatieren, dass Kanzler an staatlichen Fachhochschulen mit 25,8 % und vor allem an privaten Fachhochschulen mit 56 % deutlich häufiger über Berufserfahrungen im privaten Sektor verfügen als der Durchschnitt der Befragten. Kanzler an Universitäten haben mit knapp 27,1 % einen wesentlich höheren Wert bei der Berufserfahrung in dem für die jetzige Hochschule zuständigen Ministerium. Interessanterweise geben 32 % der Kanzler aus privaten Fachhochschulen an, Berufserfahrungen in anderen Einrichtungen des Wissenschafts- und Hochschulsystems (außer Hochschulen) gemacht zu haben, was deutlich über dem Durchschnitt von 8,3 % liegt.

Es scheint also, dass sich an unterschiedlichen Hochschultypen eine unterschiedliche Rekrutierungspraxis entwickelt hat. So verfügt ein größerer Anteil der Fachhochschulkanzler über Berufserfahrung in der Privatwirtschaft, Universitätskanzler haben hingegen mehr Berufserfahrung in der Wissenschaft (vgl. Tabelle 2). Dies reflektiert auch, dass Kanzler über ihre Rolle als Leiter der Hochschulverwaltung hinaus auch als Mitglied der Hochschulleitung stärker mit dem Profil und der Ausrichtung der Hochschule zusammen gedacht werden müssen. So scheinen Affinität zum Wissenschaftssystem und Berufserfahrungen in akademischen Einrichtungen für Kanzler an Universitäten üblicher zu sein als an Fachhochschulen.

**Tabelle 2: Berufserfahrung nach Hochschultyp (Mehrfachnennungen möglich)**

	<b>Staatliche Universität</b>	<b>Private Universität</b>	<b>Staatliche Fachhochschule</b>	<b>Private Fachhochschule</b>
<b>An derselben Hochschule</b>	32,2 %	0,0 %	19,4 %	12,0 %
<b>An Hochschule desselben Hochschultyps</b>	39,0 %	0,0 %	21,0%	8,0 %
<b>An Hochschule anderen Hochschultyps</b>	27,1 %	0,0 %	25,8%	20,0 %
<b>An dem für jetzige Hoch- schule zuständigen Ministerium</b>	27,1 %	33,3 %	12,9%	0,0 %
<b>An anderer Einrichtung der öffentlichen Verwaltung</b>	18,6 %	0,0%	37,1%	4,0 %
<b>An anderen Einrichtungen des Wissenschaftssystems</b>	18,5 %	0,0%	8,1%	32,0 %
<b>Privatwirtschaft</b>	13,6 %	66,7 %	25,8 %	56,0 %

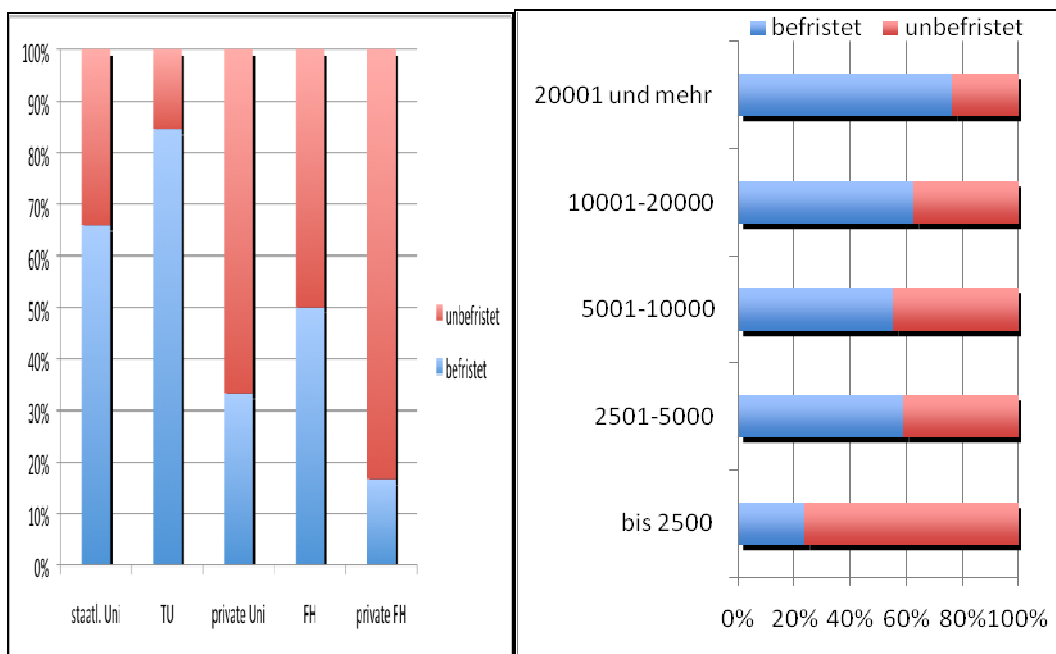
### 3. Tätigkeits- und Arbeitsprofil des Kanzlers

#### 3.1 Arbeitssituation

Eine im Zuge der Novellierungen der meisten Landeshochschulgesetze eingeführte zentrale Änderung im Hinblick auf die Funktion des Hochschulkanzlers ist die Befristung der Amtszeit. Diese scheint insbesondere an staatlichen Hochschulen in der Mehrheit umgesetzt worden zu sein, so dass die Position des Kanzlers, anders als früher, zum Befragungszeitpunkt insgesamt kein unbefristetes Amt mehr ist.

Mehr als die Hälfte (51,6 %) der befragten Kanzler befindet sich in einem befristeten Arbeitsverhältnis. Dabei zeigen sich jedoch im Hinblick auf den Hochschultypus interessante Unterschiede: Mit über 65 % der Befragten ist das Amt des Kanzlers an staatlichen Universitäten und TUs deutlich häufiger befristet, während an privaten Hochschulen die Variante eines unbefristeten Arbeitsvertrags deutlich häufiger zu finden ist. Vor diesem Hintergrund ist es auch nicht sehr verwunderlich, dass die Befristung des Amtes wesentlich öfter an „großen“ Hochschulen mit hohen Studierendenzahlen vorzufinden ist (vgl. Abb. 10).

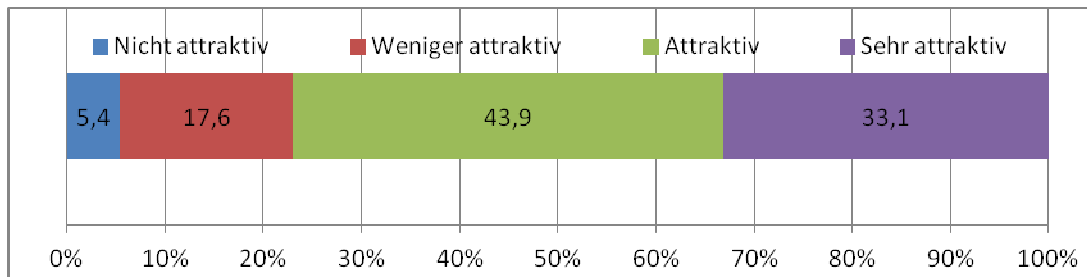
**Abbildung 10: Befristung der Stelle nach Hochschultyp und Studierendenzahl (in %)**



### 3.2 Einschätzung des Amtes

Grundsätzlich sind die befragten Kanzler zufrieden mit ihrer Arbeitssituation und sehen insbesondere in der Vielfalt und der hohen Verantwortung wesentliche Elemente für die Attraktivität des Kanzleramtes. Für 33 % der Befragten ist das Kanzleramt ein sehr attraktives, für knapp 44 % ein attraktives Amt (vgl. Abb. 11).

Abbildung 11: „Wie schätzen Sie das Amt des Kanzlers ein?“ (in %)



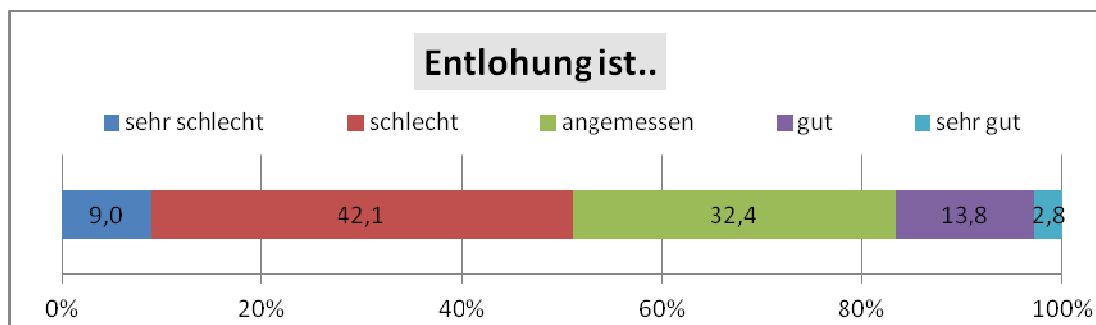
Ein wesentlicher Grund für diese Einschätzung könnte die überwiegend sehr positive Einschätzung der Arbeit als abwechslungsreiche und verantwortliche Tätigkeit in Verbindung mit hoher Verantwortung sein: 80 % bzw. 76 % der Befragten antworten, dass sie Abwechslungsreichtum und die Verantwortlichkeit ihrer Arbeit besonders schätzen. Die Nähe zur Wissenschaft scheint dabei zweitrangig und wird mit 27,5 % wesentlich weniger wichtig für die Attraktivität eingeschätzt (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: „Was schätzen Sie besonders an Ihrer Tätigkeit als Kanzler?“

	1 trifft nicht zu	2 trifft eher nicht zu	3 trifft eher zu	4 trifft voll und ganz zu	MW	Std. Abw.
Abwechslungsreiche Tätigkeit	0,0 %	2,0 %	17,9 %	80,1 %	3,78	,460
Verantwortungsvolle Tätigkeit	0,0 %	0,7 %	22,5 %	76,8 %	3,76	,443
Großer Gestaltungsspielraum	0,7 %	8,8 %	37,2 %	52,7 %	3,43	,682
Monetäre Entlohnung	27,7 %	45,3 %	22,3 %	4,1 %	2,03	,819
Nähe zur Wissenschaft	6,7 %	22,1 %	43,6%	27,5 %	2,92	,874

Die Entlohnung wird demgegenüber eher skeptisch eingeschätzt und trägt vermutlich nur wenig zur Attraktivität des Hochschulkanzleramtes bei (vgl. Abb. 12): Nur 2,8 % der befragten Kanzler befinden die Entlohnung sehr gut und 13,8 % gut; aus Sicht der meisten Kanzler wird die Entlohnung als schlecht (42,1 %) oder sehr schlecht (9 %) eingeschätzt.

**Abbildung 12: Beurteilung der Entlohnung als Kanzler (in %)**



### 3.3 Tätigkeitsprofil

Der Kanzler ist mithin als Leiter der Hochschuladministration in alle Aspekte der Hochschulentwicklung eingebunden. Die in den letzten Jahren erhöhte institutionelle Autonomie der Hochschulen und die damit verbundene Stärkung sowie Erweiterung der Hochschulleitungen könnten zu einer stärkeren Schwerpunktbildung und Spezialisierung der Tätigkeitsprofile der Hochschulleitungsmitglieder und damit auch der Kanzler führen.

In der Befragung wurden unterschiedliche funktionale Bereiche der Hochschulentwicklung nicht im Hinblick auf formelle Verantwortlichkeit, sondern auf ihre Bedeutung im Arbeitsalltag der Kanzler erhoben. Insgesamt lassen sich dabei vier Tätigkeitsschwerpunkte herausstellen, die besonders hohe Bedeutung haben: Die höchsten Werte hat der gesamte Bereich der Finanzverwaltung einschließlich der Mittelverteilung und des Controllings. Ein zweiter Bereich mit relativ hohen Werten ist die Organisations- und Personalentwicklung sowie Personalverwaltung. Ein dritter Bereich ist die Strategieentwicklung. Zunehmend wichtig scheinen viertens der Hochschulbau und der IT-Bereich zu sein. Justizariat, Studierendenangelegenheiten und Prüfungsverwaltung haben im Tätigkeitsspektrum der Kanzler eine vergleichsweise moderate Bedeutung. Qualitätssicherung, Öffentlichkeitsarbeit/Marketing sowie Internationales gehören bei einem guten Viertel der Befragten nicht zum Arbeitsbereich oder haben eine relativ niedrige Bedeutung im Tätigkeitsspektrum der Kanzler (vgl. Tabelle 4). Es ist davon auszugehen, dass dies vor allem auch Bereiche sind, die mittlerweile oftmals in Stabsstellen in Verbindung mit dem Präsidium koordiniert werden.

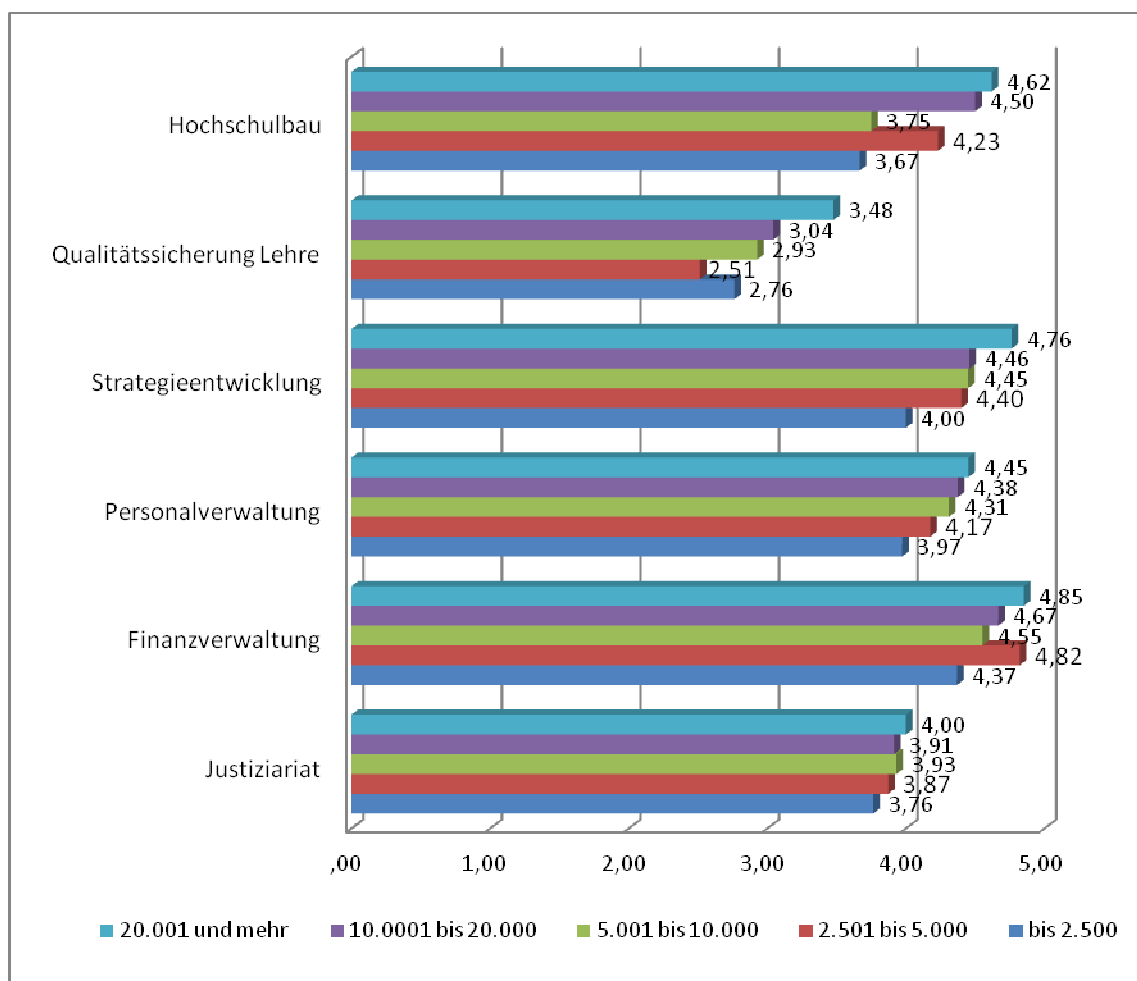
**Tabelle 4: Bedeutung unterschiedlicher Bereiche im Tätigkeitsspektrum als Kanzler**

	1 gehört nicht zu meinen Aufgaben	2 sehr niedri- ge Bedeu- tung	3 niedrige Bedeu- tung	4 hohe Bedeu- tung	5 sehr hohe Bedeu- tung	MW	Std. Abw.
Finanzverwaltung	1,3 %	0,0 %	4,0 %	23,3 %	71,3 %	4,63	,689
Mittelverteilung	2,0 %	0,0 %	4,7 %	41,2 %	52,0 %	4,41	,764
Controlling	1,3 %	0,7 %	6,7 %	46,3 %	45,0 %	4,33	,748
Personal- & Orga- nisationsentwicklung	0,0 %	0,7 %	7,9 %	40,8 %	50,7 %	4,41	,666
Strategieentwicklung	2,0 %	0,0 %	9,3 %	36,4 %	52,3 %	4,37	,813
Personalverwaltung	0,7 %	0,7 %	14,0 %	45,3 %	39,3 %	4,22	,759
Hochschulbau	4,7 %	2,7 %	15,5 %	31,8 %	45,3 %	4,10	1,067
IT	6,0 %	2,0 %	14,0 %	50,0 %	28,0 %	3,92	1,020
Justizariat	3,4 %	2,0 %	21,8 %	49,0 %	23,8 %	3,88	,913
Studierenden- angelegenheiten	5,3 %	5,3 %	17,9 %	50,3 %	21,2 %	3,77	1,016
Prüfungsverwaltung	10,7 %	9,4 %	28,2 %	40,9 %	10,7 %	3,32	1,128
Öffentlichkeits-arbeit / Marketing	19,3 %	5,3 %	31,3 %	31,3 %	12,7 %	3,13	1,281
Internationales	23,4 %	4,8 %	37,9 %	28,3 %	5,5 %	2,88	1,219
Wissens- und Technologie-Transfer	22,3 %	11,5 %	30,4 %	29,1 %	6,8 %	2,86	1,249
Qualitätssicherung	29,5 %	7,4 %	35,6 %	21,5 %	6,0 %	2,67	1,270

Zudem zeigen sich im Hinblick auf den Hochschultypus einige Unterschiede im Tätigkeitsprofil: So geben über 80 % der Kanzler an staatlichen Universitäten an, dass Finanzverwaltung eine sehr hohe Bedeutung in ihrem Tätigkeitsspektrum einnimmt, während nur 60 % der Kanzler an staatlichen Fachhochschulen diesem Bereich eine sehr hohe Bedeutung in ihrem Tätigkeitsprofil beimessen. Studierendenangelegenheiten sowie Öffentlichkeitsarbeit spielen im Tätigkeitsprofil von FH-Kanzlern eine größere Bedeutung als bei Kanzlern an Universitäten. Hingegen wird von Kanzlern an staatlichen Universitäten und Fachhochschulen dem Justizariat im Vergleich zu Kanzlern an privaten Hochschulen eine deutlich höhere Bedeutung beigemessen.

Darüber hinaus lassen sich Unterschiede im Tätigkeitsprofil auch im Hinblick auf die Hochschulgröße feststellen. Je größer die Hochschule (gemessen an der Anzahl der Studierenden), desto höhere Bedeutung wird von den Kanzlern dem Justizariat, der Finanz- und Personalverwaltung sowie dem Hochschulbau beigemessen. Studierendenangelegenheiten sowie Öffentlichkeitsarbeit haben jedoch umgekehrt aus Sicht der Kanzler an kleineren Hochschulen eine größere Bedeutung im Tätigkeitsprofil (vgl. Abb. 13). Dies deutet darauf hin, dass es je nach Hochschultypus und -größe verschiedene Arbeits- und Tätigkeitsschwerpunkte gibt. So scheinen, gemessen an der zugewiesenen Bedeutung einzelner Tätigkeitsbereiche, Kanzler an kleineren Fachhochschulen und kleineren Universitäten ein insgesamt etwas breiteres Arbeitsspektrum abdecken zu müssen, während sich Kanzler an großen Universitäten offensichtlich eher auf zentrale Arbeitsbereiche fokussieren können.

**Abbildung 13: Bedeutung im Tätigkeitspektrum der Kanzler nach Hochschulgröße (Mittelwerte)**



### 3.4 Berufliches Selbstverständnis

Berufliche Rollen und das Selbstverständnis von Führungskräften im öffentlichen und Non-Profit-Sektor entwickeln und manifestieren sich zumeist im Spannungsfeld gesellschaftlich-normativer Anforderungen/Erwartungen, organisationalen Handlungskontexten sowie individuellen Leistungsvoraussetzungen/-motivationen. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich angesichts der umfassenden Reformen und Reorganisationsprozesse im deutschen Hochschulsektor durchaus Impulse für Änderungen des beruflichen Selbstverständnisses ergeben.<sup>3</sup>

Jedoch gibt es bislang zur Rolle und zum Rollenverständnis des Kanzlers keine empirischen Untersuchungen. Damit korrespondiert, dass in der Verwaltungsforschung auch zu anderen Verwaltungseliten empirische Untersuchungen fehlen, in denen das Rollenverhalten und -verständnis im Kontext der Umsetzung von New Public Management-Reformen in den Blick genommen wird. In unserer Befragung haben wir daher versucht, mittels standardisierter Items eine erste grobe Einschätzung bzw. „Erkundung“ insbesondere des entscheidungs- und kommunikationsbezogenen Rollenverständnisses von Hochschulkanzlern zu erheben. Hierfür wurden auf der Basis von Interviews zehn Beschreibungen zu einzelnen Aspekten des Berufsbilds der Hochschulkanzler entwickelt und abgefragt (vgl. Tabelle 5).

Die stärkste Zustimmung im Hinblick auf das berufliche Selbstverständnis gibt es im Hinblick auf die Aussage „... der Kanzler ist der, der langfristige Entwicklungen im Auge behält“ (MW: 3,68); hier behaupten 69 % der Befragten, dass dies voll und ganz zutrifft. Danach folgen die beiden Beschreibungen „... der Kanzler ist der, der sich für effiziente Prozesse und Abläufe innerhalb der Hochschule einsetzt“ sowie „..., der auf Rechtskonformität der Entscheidungen achtet“. Die Rollenbeschreibungen des Kanzlers als derjenige, „der wichtige Entscheidungen im Hintergrund trifft“ und „der sich für Mitwirkungsmöglichkeiten und Partizipation in der Hochschule einsetzt“, finden vergleichsweise niedrige Zustimmung bei den Befragten. Gering ist die Zustimmung zu den Aspekten des beruflichen Rollenverständnisses als zentraler Ansprechpartner für das Ministerium und Repräsentant der Hochschulleitung nach außen: Bei den beiden Items „der Kanzler ist der, der die Hochschule nach außen repräsentiert“ (MW: 2,48) sowie „der als zentraler Ansprechpartner für das Ministerium fungiert“ (MW: 2,89) ergeben sich relativ geringe Werte und sie gehören somit eher nicht zum von der Mehrzahl der Hochschulkanzler geteilten Rollenverständnis. Interessanter Weise gibt es hier kaum Unterschiede bei den Antworten im Hinblick auf Hochschultypus oder Amtszeit der Befragten (vgl. Tabelle 5).

---

3 Da es sich um keine Paneluntersuchung handelt, können keine Veränderungen im beruflichen Selbstverständnis gezeigt werden, sondern lediglich eine Darstellung des Status Quo möglich.

**Tabelle 5: Selbstverständnis als Kanzler/hauptamtlicher Vizepräsident:  
„Inwiefern treffen die folgenden Beschreibungen auf Ihr Selbstverständnis  
der Funktion des Kanzlers im Kontext Ihrer Arbeit?“  
*Der Kanzler ist der,...***

	1 trifft gar nicht zu	2 trifft eher nicht zu	3 trifft eher zu	4 trifft voll und ganz zu	MW	Std. Abw.
der langfristige Entwicklungen in der Hochschule im Auge behält	0,0 %	1,4 %	29,3 %	69,4 %	3,68	,496
der für effiziente Prozesse und Abläufe in der Hochschule sorgt	0,0 %	2,0 %	42,1 %	55,3 %	3,54	,539
der auf Rechtskonformität der Entscheidungen achtet	0,0 %	6,0 %	38,4 %	55,6 %	3,50	,610
der über einen großen Entscheidungsspielraum verfügt	0,0 %	11,5 %	37,8 %	50,7 %	3,39	,686
der unbequeme Entscheidungen durchsetzt	0,7 %	8,6 %	42,4 %	48,3 %	3,38	,672
der zwischen unterschiedlichen Interessen vermittelt	0,0 %	9,9 %	42,4 %	47,7 %	3,38	,661
der wichtige Entscheidungen im Hintergrund trifft	8,0 %	24,7 %	44,0 %	22,0 %	2,90	,730
der als zentraler Ansprechpartner für das Ministerium fungiert	2,6 %	34,8 %	51,6 %	10,2 %	2,89	,686
der sich für Mitwirkungsmöglichkeiten und Partizipation in der Hochschule einsetzt	2,7 %	28,9 %	51,0 %	16,1 %	2,82	,731
der die Hochschule nach außen repräsentiert	4,6 %	52,3 %	33,1 %	9,9 %	2,48	,738

Dies zeigt, dass ungeachtet der eingeführten Veränderungen im Hinblick auf die Funktion des Kanzlers mehrheitlich ein eher übergreifendes und langfristig orientiertes Selbstverständnis als Generalist charakteristisch ist. Eine Rolle als Repräsentant nach außen oder als Agent zwischen Hochschule und Ministerium ist aus Sicht der Mehrheit der Kanzler nicht zutreffend.

Darüber hinaus erlaubt auch die Frage nach den für das Amt des Kanzlers notwendigen Qualifikationen und Kenntnissen indirekt Rückschlüsse zum beruflichen Selbstverständnis. Vor allem dem Aspekt der Führungskompetenz wurde von den befragten Kanzlern besonders hohe Bedeutung beigemessen. Danach folgen mit sehr hohem Abstand Berufserfahrungen in Organisationen des Wissenschaftssystems sowie betriebswirtschaftliche

Kenntnisse zwei sehr unterschiedliche qualifikatorische Aspekte, welche für die Position des Kanzlers als sehr bedeutend eingeschätzt werden (vgl. Tabelle 6). Dies zeigt, dass die befragten Kanzler durchaus sehr unterschiedliche Aspekte des Selbstverständnisses in ihrem beruflichen Rollenprofil zu integrieren versuchen.

**Tabelle 6: Welche Bedeutung haben Ihrer Einschätzung nach folgende Qualifikationen für die Funktion des Kanzlers? in %**

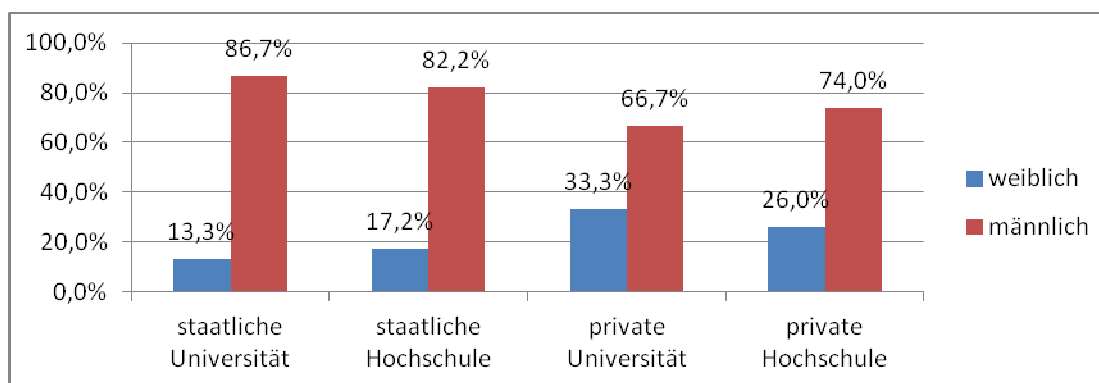
	1 keine Bedeutung	2 sehr niedrige Bedeutung	3 niedrige Bedeutung	4 hohe Bedeutung	5 sehr hohe Bedeutung	MW	Std. Abw.
<b>2. Juristisches Staatsexamen</b>	10,0 %	9,3 %	31,3 %	34,7 %	14,7 %	3,35	1,147
<b>Betriebswirtschaftliche Kenntnisse</b>	0,0 %	0,7 %	7,9 %	63,2 %	28,3 %	4,19	,595
<b>Promotion</b>	30,4 %	12,2 %	39,2 %	14,2 %	4,1 %	2,49	1,181
<b>Führungskompetenzen</b>	0,0 %	0,7 %	0,7 %	14,0 %	84,7 %	4,83	,445
<b>Berufserfahrung in Organisationen des Wissenschaftssystems</b>	0,0 %	2,6 %	13,2 %	42,8 %	41,4 %	4,23	,776
<b>Berufserfahrung in der Privatwirtschaft</b>	4,1 %	8,2 %	51,0 %	28,6 %	8,2 %	3,29	,884
<b>Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement</b>	2,7 %	6,0 %	20,8 %	58,4 %	12,1 %	3,71	,857

#### 4. Gender-Aspekte

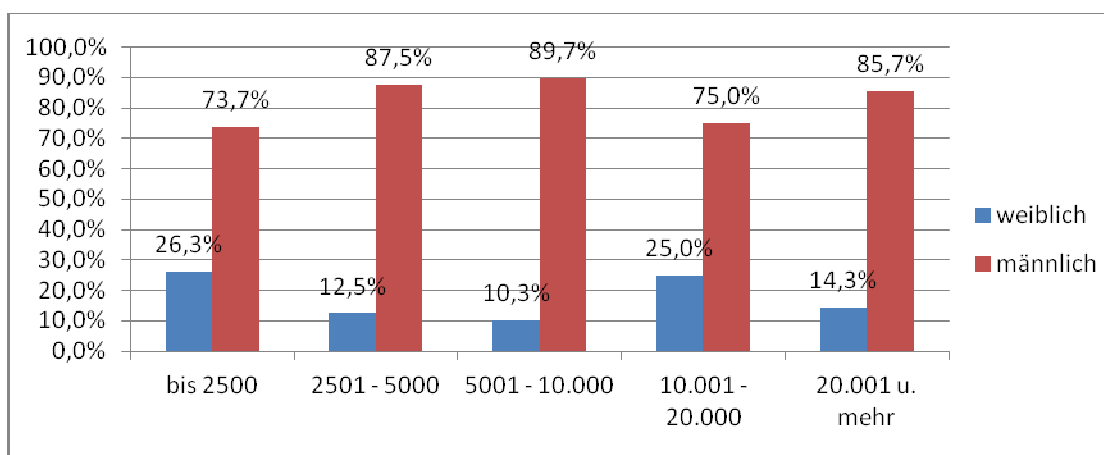
Bei den Kanzlerinnen und Kanzlern lässt sich im Zeitraum von 1996 bis 2009 ein Anstieg des Frauenanteils von 11,5 Prozent auf insgesamt 23,1 Prozent feststellen (GWK 2010: 12). Auffällig ist, dass damit die administrative Spitzenposition in Hochschulen deutlich häufiger von einer Frau besetzt wird als die akademische Hochschulleitungsposition (Rektorinnen beziehungsweise Präsidentinnen) mit insgesamt 11,1 Prozent. Die Ergebnisse der Befragung ermöglichen ein noch etwas differenzierteres Bild, was die Unterschiede des Frauenanteils im Hinblick auf Hochschultyp, Trägerschaft sowie Hochschulgröße betrifft (vgl. Abbildung 14).

Dies ist insofern relevant, als dabei auch Statusunterschiede deutlich werden kommen. Der Frauenanteil unter den Kanzler/innen beträgt 13,3 Prozent an staatlichen Universitäten, 17,2 Prozent an staatlichen Hochschulen und 33,3 bzw. 26% Prozent an privaten Universitäten und Hochschulen. Private Hochschulen scheinen also im Vergleich zu den staatlichen Hochschulen offener im Hinblick auf die Rekrutierung von Frauen auf die Position der Kanzlerin zu sein. Unterschiede beim Frauenanteil zeigen sich auch im Hinblick auf die Hochschulgröße: Demnach ist der Frauenanteil an kleineren Hochschulen (bis 2.500 Studierende) mit ca. 26 Prozent sowie an mittelgroßen Hochschulen (bis 20.000 Studierende) mit 25 Prozent im Unterschied zu den sehr großen Hochschulen (ab 20.001 Studierende) mit ca. 14 Prozent besonders hoch (vgl. Abbildung 15).

**Abb. 14: Verhältnis von Frauen und Männern in der Funktion des/der Kanzlers/in, nach Hochschultyp (in Prozent)**



**Abb. 15: Verhältnis von Frauen und Männern in der Funktion des/der Kanzlers/-in nach Hochschulgröße**

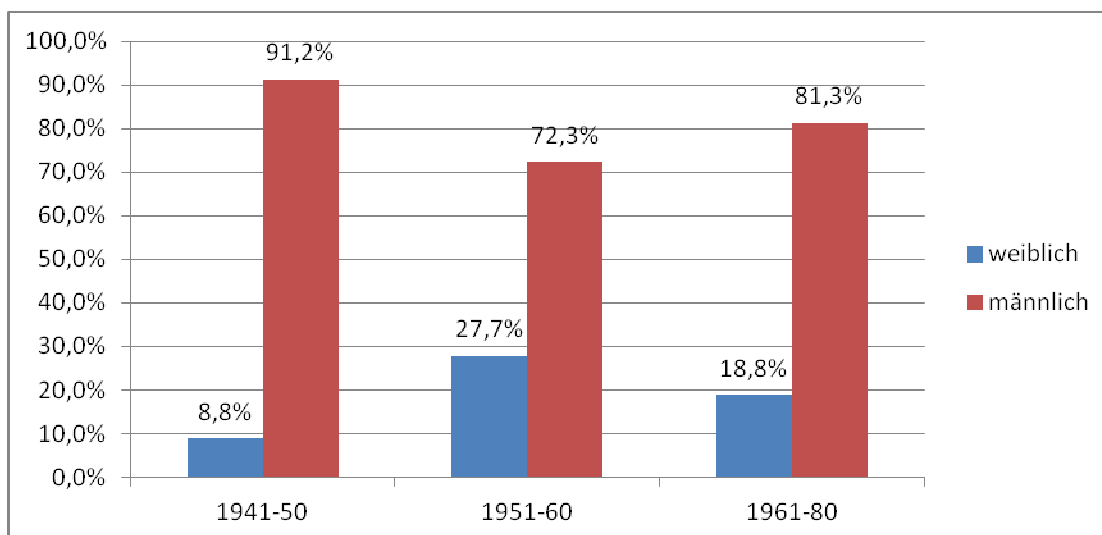


Die Ergebnisse zeigen also recht deutlich, dass die Frage des organisationalen Status im Hochschulfeld durchaus einen Unterschied im Hinblick auf die Besetzung der Kanzlerposition macht. Private Hochschulen, die über

einen deutlich höheren Frauenanteil an Kanzlerpositionen verfügen, sind in Deutschland im Durchschnitt kleiner und in ihrem Profil stärker auf angewandte Lehre und Wissenstransfer ausgerichtet. Dieser Zusammenhang zwischen organisationalem Status und Geschlecht zeigt sich, wenn auch in abgeschwächter Form, hinsichtlich des Vergleichs öffentlicher Universitäten mit öffentlichen Hochschulen. Ähnliche Auffälligkeiten lassen sich hinsichtlich der Hochschulgröße feststellen. Auch wenn es keinen linearen Zusammenhang zwischen Hochschulgröße und Frauenanteil gibt, so fällt auf, dass der Frauenanteil an sehr kleinen Hochschulen deutlich höher ist als an sehr großen, hinter denen sich ausschließlich Volluniversitäten und Technische Universitäten verbergen.

Diese Unterschiede leiten über zu der Frage, ob es bei Frauen und Männern an der Spitze der Hochschuladministration unterschiedliche berufliche Qualifikationen, Erfahrungen und Karriereverläufe eine Rolle spielen. Betrachten wir zuerst den Anteil von Frauen in den unterschiedlichen Geburtsjahrgängen: In der Gruppe von Kanzler/innen, die vor 1950 geboren sind, beträgt dieser Anteil nur 8,8 Prozent; in der zweiten Altersgruppe, die durch die Jahrgänge 1951–1960 gebildet wird, hat sich dieser Anteil mit 27,7 Prozent mehr als verdreifacht; demgegenüber ist er in der dritten Gruppe, die aus den Geburtsjahrgängen 1961–1980 besteht, mit 18,8 Prozent zwar deutlicher höher als in der ersten Gruppe, jedoch niedriger als in der zweiten Gruppe (vgl. Abbildung 16).

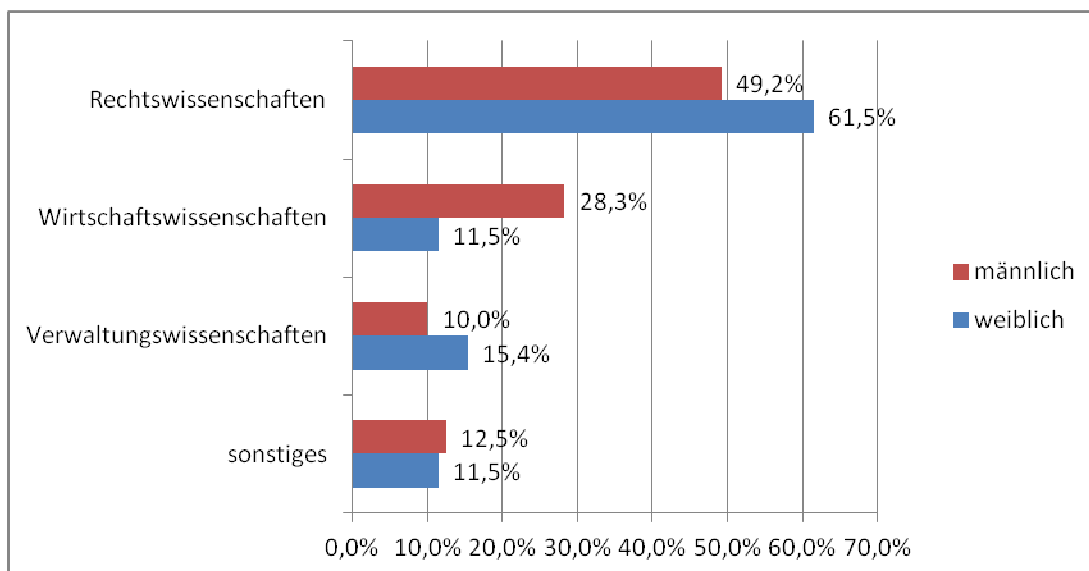
**Abb. 16: Verhältnis von Frauen und Männern in der Funktion des/der Kanzlers/-in nach Geburtsjahrgängen**



Weiterhin ist auffällig, dass Frauen häufiger über einen juristischen Studienhintergrund verfügen (61,5 Prozent) als ihre männlichen Kollegen (49,2 Prozent). Hingegen haben mit 28,3 Prozent der männlichen Hochschul-

kanzler einen wirtschaftswissenschaftlichen Studienhintergrund, als mit 11,5 Prozent bei den weiblichen Kanzlerinnen (vgl. Abbildung 17).

**Abb. 17: Studienhintergrund Hochschulkanzler/innen, nach Geschlecht (in %)**



Ebenso verfügen nach eigenen Angaben weitaus mehr Männer (28,7 Prozent) als Frauen (18,7 Prozent) vor ihrer Tätigkeit als Hochschulkanzler über berufliche Erfahrungen im Wirtschaftsbereich. Interessant ist zudem, dass mit 14 Prozent ein wesentlich geringerer Anteil von Hochschulkanzlerinnen bereits in einer anderen Position an derselben Hochschule gearbeitet hat, als dies bei Männern mit 28 Prozent der Fall ist. Frauen gelangen also deutlich seltener im Rahmen einer hochschulinternen Karriere in das Amt der Hochschulkanzlerin. Die Heterogenisierung des Studien- und Berufserfahrungshintergrunds der Hochschulkanzlerinnen und -kanzler trifft demnach eher auf die Männer und nur in geringerem Maße für Frauen zu.

## 5. Interaktion und Zusammenarbeit

Die wichtigsten Ansprechpartner der Kanzler bei beruflichen Fragen und Problemen, die im Arbeitsalltag entstehen, sind entsprechend der Befragung die eigenen Mitarbeiter. 42,9 % geben an, dass sie sich bei beruflichen Fragen und Problemen zumeist an die Mitarbeiter in der eigenen Verwaltung wenden (vgl. Tabelle 7). Der Austausch auf „Augenhöhe“ mit Kollegen (Kanzlern) an anderen Hochschulen spielt offensichtlich für die Lösung beruflicher Fragen eine fast ebenso wichtige Rolle wie der Austausch mit dem eigenen Rektor oder Präsidenten (obschon es sich dabei sicherlich auch um unterschiedliche Probleme handeln dürfte). Demgegenüber – und vielleicht auch entgegen mancher anderslautender Vermutun-

gen – spielen Mitarbeiter aus Beratungsunternehmen keine wichtige Rolle bei der Lösung beruflicher Fragen der Kanzler.

**Tabelle 7: Berufliche Fragen und Problemen: An wen wenden Sie sich?**

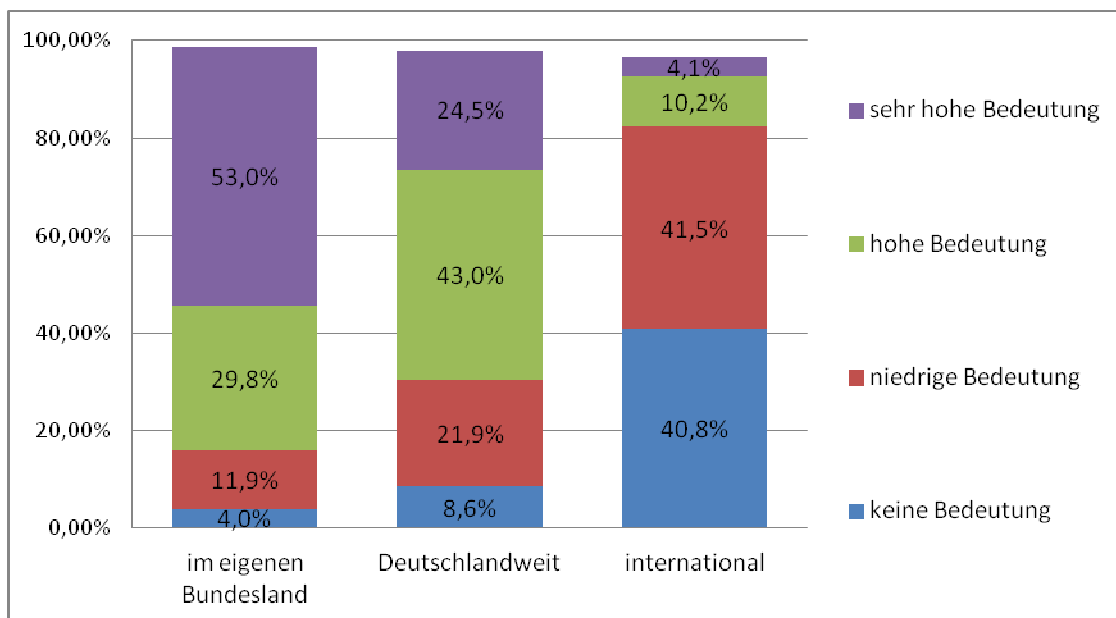
	1 trifft überhaupt nicht zu	2 trifft eher nicht zu	3 trifft eher zu	4 trifft voll und ganz zu	MW	Std. Abw.
Mitarbeiter der eigenen Hochschulverwaltung	3,4 %	12,2 %	41,5 %	42,9 %	3,24	,797
Rektor/Präsident der eigenen Hochschule	6,1 %	19,7 %	32,0 %	42,2 %	3,1	,927
Kanzler anderer Hochschule	6,2 %	13,7 %	48,6 %	30,8 %	3,05	,836
Mitarbeiter aus dem Ministerium	18,4 %	33,3 %	44,2 %	4,1 %	2,34	,823
Beratungsorganisationen	32,4 %	40,8 %	21,1 %	5,6 %	2,0	,875
Mitarbeiter einer anderen Hochschule	40,7 %	42,1 %	16,4 %	0,0 %	1,76	,721
Mitarbeiter von Wirtschaftsunternehmen	47,9 %	33,1 %	15,5 %	3,5 %	1,75	,846

Kanzler in Deutschland sind gut vernetzt. Neben den bundesweiten Vereinigungen der Kanzler und Leiter der Hochschulverwaltungen gibt es insbesondere auf der Ebene der Bundesländer zahlreiche Möglichkeiten des institutionalisierten Austausches durch Arbeitskreise und spezielle Expertengruppen. Aber auch international haben sich professionelle Netzwerke, wie z. B. das Netzwerk von „Heads of University Management and Administration in Europe“ (HUMANE), etabliert und in den letzten Jahren weiterentwickelt.

Das Ergebnis der Befragung zeigt, dass die Kanzler insbesondere den institutionalisierten Formen des Austausches auf der Ebene der Bundesländer, also mit Kollegen, die unter sehr ähnlichen Rahmenbedingungen ihre Tätigkeit ausüben, besonders hohe Bedeutung beimessen (vgl. Abb. 16). Über 50 % der Befragten geben an, dass der auf Ebene des Bundeslandes etablierte Austausch, wie z. B. über Arbeitskreise, eine sehr hohe Bedeutung hat. Dies ist insofern interessant, als man hätte erwarten können, dass im Zuge der „Hochschulautonomie“ die Bedeutung territorial-politischer Einheiten schwindet und Vernetzungen jenseits des Bundeslandes eine relevante, möglicherweise gar zentrale Handlungsebene darstellen. Dies gilt durchaus für die nationale Ebene, jedoch scheinen internationale Netzwerke und

Formen des professionellen Austausches eine weitaus weniger wichtige Bedeutung zu haben (vgl. Abb. 18).

**Abbildung 18: Welche Bedeutung haben institutionalisierte Formen des Austausches mit anderen Kanzlern, z. B. Arbeitskreise, für Sie & Ihre Arbeit?“ in %**



## 6. Zusammenfassung

Die Befunde unserer Befragung sind in umfassende Veränderungen der Hochschul-Governance eingebettet und spiegeln diese wider. Während aus Sicht der vergleichenden Hochschul- und Organisationsforschung Hochschulen traditionell als handlungs- und entscheidungsschwache Kollektivakteure gelten (Clark 1983; Musselin 2007), werden sie seit den 1990er Jahren zunehmend in eigenständige organisationale Akteure transformiert (Krücken/Meier 2006). Dieser zumeist als „Autonomisierung“ bezeichnete Prozess ist jedoch keineswegs mit ungebundener Entscheidungsfindung gleich zu setzen: Der Staat bleibt weiterhin ein wichtiger regulativer Akteur; zudem sind neue Instanzen (Hochschulräte, Akkreditierungs- und Evaluationseinrichtungen etc.) entstanden, die ebenfalls Steuerungswirkungen entfalten. Schließlich erfordert auch die Stärkung der organisationalen Selbststeuerung ein hohes Maß an Handlungskapazitäten auf Seiten der Organisation und der in ihr tätigen Individuen (Krücken 2008; Krücken/Blümel/Kloke 2010). Die gestiegene Komplexität der Hochschulorganisationen und ihrer Umwelten findet ihre Entsprechung in der Weiterentwicklung der Funktion des Hochschulkanzlers. Er – und zunehmend auch sie – wird in diesem Wandlungsprozess zum unverzichtbaren Bestandteil der mit erweiterten Entscheidungs-

kompetenzen ausgestatteten Hochschulleitung, deren gemeinsame Aufgabe in der Komplexitätsbewältigung und Zukunftssicherung besteht.

Vor diesem allgemeinen Hintergrund sind die folgenden Einzelergebnisse unserer Befragung, an der sich 57 % aller Hochschulkanzler in Deutschland beteiligt haben, von besonderer Bedeutung:

- Es hat eine erhebliche Pluralisierung des Studienhintergrunds der Hochschulkanzler stattgefunden. Unter den jüngeren Kanzlern finden sich weitaus weniger Juristen als unter den älteren. Grundsätzlich sind alle Fächergruppen vertreten. Jedoch zeigt sich eine deutliche Tendenz zugunsten von Kanzlern mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund, die neben den Juristen das Gros der Hochschulkanzler stellen.
- Die meisten Hochschulkanzler entstammen dem Hochschul- und Wissenschaftsbereich, während eine Rekrutierung aus anderen gesellschaftlichen Bereichen, wie insbesondere der Wirtschaft, eher selten ist. Eine Ausnahme bilden hier allerdings jüngere Kanzler an Fachhochschulen, was insbesondere für private Fachhochschulen gilt.
- Die Arbeitszufriedenheit wird insgesamt als hoch eingeschätzt. Hier stehen vor allem die abwechslungsreiche und verantwortungsvolle Tätigkeit sowie Gestaltungsspielräume im Vordergrund, während die monetäre Entlohnung eher skeptisch eingeschätzt wird.
- Das Tätigkeitsprofil des Hochschulkanzlers ist nicht klar umrissen, sondern nur im Zusammenhang mit dem spezifischen Profil der Hochschule zu sehen. Vor allem die Größe der Hochschule scheint hier eine entscheidende Rolle zu spielen. So steht bei größeren Hochschulen die Finanz- und Personalverwaltung eindeutig im Vordergrund, während Kanzler an kleineren Hochschulen häufig auch mit Themen wie „Studierendenangelegenheiten“ und „Öffentlichkeitsarbeit“ befasst sind.
- Das berufliche Selbstverständnis ist durch unterschiedliche Aspekte geprägt. Vor allem die Orientierung an der langfristigen Entwicklung der Hochschule steht im Vordergrund. Ebenso ist die Orientierung primär auf die internen Prozesse und Strukturen ausgerichtet. Die externe Repräsentation und – vor dem Hintergrund der historischen Rolle des Kanzlers besonders interessant – das Fungieren als Ansprechpartner des zuständigen Wissenschaftsministeriums spielen hingegen kaum eine Rolle.
- Der Frauenanteil unter den Hochschulkanzlern beträgt unserer Befragung zufolge zwar 17 %, womit der Frauenanteil höher ist als der unter den Rektoren. Jedoch ist dieser Befund in zwei Hinsichten deutlich zu relativieren. Zum einen korreliert dieser Anteil negativ mit der Größe

der Hochschule. Bei großen Hochschulen liegt er nur bei 6 %. Zum anderen ist auffällig, dass der Anteil an Frauen in höheren Altersgruppen eher höher ist als bei den Jüngeren. Das bedeutet, dass der von uns in anderen Untersuchungsteilen nachgewiesene Trend eines zum Teil erheblichen Anstiegs des Frauenanteils im höheren Verwaltungsdienst an Hochschulen hier nicht sichtbar ist.

- Der Erfahrungs- und Informationsaustausch findet insbesondere innerhalb der Hochschule statt. Die darüber hinausgehenden Vernetzungen mit dem Ziel des Erfahrungs- und Informationsaustausches findet vor allem auf der Ebene des Bundeslandes statt. Auch die deutschlandweite Vernetzung ist nicht unerheblich. Die internationale Ebene ist demgegenüber nur von sehr geringer Bedeutung.

Wie ist vor diesem Hintergrund die weitere Entwicklung des Hochschulkanzlers gerade angesichts der zuvor beschriebenen Komplexitätssteigerung in Hochschulorganisationen und ihren Umwelten einschätzen? In anderen Untersuchungsteilen des Forschungsprojekts wurde ein deutlicher Anstieg von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im administrativen Hochschulmanagement festgestellt (Krücken/Blümel/Kloke 2010). Damit drängt sich die Frage auf, wie sich die durchaus berechtigten Anliegen der Controller, Öffentlichkeitsarbeiter, Internationalisierungsexperten, IT-Spezialisten und Qualitätssicherer im Rahmen einer Organisation, die mehr ist als die Summe ihrer Teile, aufeinander abstimmen lassen. Die Komplexitätssteigerung im Hochschulbereich bietet zahlreiche Chancen, jedoch auch die Gefahr des unabgestimmten Wachstums, der Verselbstständigung von Organisationseinheiten und den damit einhergehenden Integrations- und Steuerungsproblemen. Es ist davon auszugehen, dass vor allem hier den Hochschulkanzlern, die ihrem Rollenbild zufolge auf die allgemeine und langfristige Entwicklung ihrer Hochschule ausgerichtet sind, eine weiterhin steigende Bedeutung zukommt.



## 7. Literatur

- Battis, U.* (2009): Das Amt des Universitätskanzlers: Ein Auslaufmodell?, in: *DOEV* 13, S. 518-522.
- Beckmeier, C./ Neusel, A.* (1994): Leitungsstrategien und Selbstverständnis von Hochschulpräsidenten und -rektoren. Eine Pilotstudie an zehn ausgewählten Hochschulen, *Werkstattberichte* 35, Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung der Gesamthochschule, Kassel.
- Blümel, A./ Kloke, K./ Krücken, G./ Netz, N.* (2010): Restrukturierung statt Expansion. Entwicklungen des nicht-wissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen. Zur Veröffentlichung angenommen. Erscheint 2010 in: *die hochschule. journal für wissenschaft und bildung*.
- Breitbach, M.* (2005): Kurator, Kanzler, Vizepräsident – ein deutscher Irrweg?, in: Heß, J./Leuze, D. (Hrsg.): *Die janusköpfige Rechtsnatur der Universität - ein deutscher Irrweg?*, Symposium für den Kanzler a.D. der Eberhard-Karls-Universität Tübingen Prof. Dr. Dr. h.c. Georg Sandberger, in: *Wissenschaftsrecht Beiheft* 15 (2005), S. 119-139.
- Clark, B.* (1983): *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*, (Berkeley: University of California Press).
- Heß, J.* (2000): Die Geschichte des Universitätskanzlers im Spannungsfeld zwischen Staatsaufsicht und Hochschulautonomie, in: *Wissenschaftsrecht* 33, S. 332-342.
- Horst, J./ Bußmann, A.* (2003): Die Stellung des Universitätskanzlers in den Landeshochschulen, in: *Anderbrügge, K./Epping, V./Löwer, W.* (Hrsg.): *Dienst an der Hochschule, Festschrift für Dieter Leuze zum 70. Geburtstag*, S. 291-304.
- Knauff, M.* (2007): Die Hochschulverfassung nach dem nordrhein-westfälischen Hochschulfreiheitsgesetz unter besonderer Berücksichtigung des Vizepräsidenten für den Bereich Wirtschafts- und Personalverwaltung, in: *Wissenschaftsrecht* 40, S. 380-402.
- Krücken, G./ F. Meier* (2006): Turning the University into an Organizational Actor, in: *Drori, G./Meyer, J./Hwang, H.* (Eds.), *Globalization and Organization*, (Oxford: Oxford University Press), S. 241-257.
- Krücken, G.* (2008): Lässt sich Wissenschaft managen?, in: *Wissenschaftsrecht* 41 (2008), S. 345-358.
- Krücken, G. / Blümel, A. / Kloke, K.* (2010): Hochschulmanagement - Auf dem Weg zu einer neuen Profession?, in: *WSI Mitteilungen*, Heft 5 (2010), S. 234-241.
- Ludwig, K.* (1984): Die Stellung des Kanzlers an den wissenschaftlichen Hochschulen, in: *Wissenschaftsrecht* 17, S. 24-51.

- Müller-Böling, D./ Fedrowitz, J.* (1998): Leitungsstrukturen für autonome Hochschulen, Verantwortung, Rechenschaft, Entscheidungsfähigkeit (Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung).
- Musselin, C.* (2007): Are Universities Specific Organisations? In: Krücken, G, A. Kosmützky und M. Torka (Eds.): Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Tradition, (Bielefeld: Transcript-Verlag), S. 63-84.
- Neese, A.* (1999): Die Stellung des Kanzlers in der Hochschulleitung am Beispiel der Nord-Rhein-westfälischen Rektoratsverfassung, in: *Wissenschaftsrecht* 32, S. 10-37.
- Nickel, S./ Ziegele, F.* (2006): Profis ins Hochschulmanagement – Plädoyer für die Schaffung von hauptamtlichen Karrierewegen für Hochschul- und Fakultätsleitungen, in: *Hochschulmanagement*, 1/2006, S. 2-6.
- Nullmeier, F.* (2001): Professionalisierung, in: Anke Hanft (Hrsg.) *Grundbegriffe des Hochschulmanagements* (Neuwied: Luchterhand), S. 363-268.
- Röbken, H.* (2006): Profile deutscher Universitätsleitungen, in: *Beiträge zur Hochschulforschung* 28 (4), S. 6-29.
- Van Bebber, F.* (2006): Des Kanzlers neue Kleider, in: *DUZ Magazin* 9/2006, S. 9-11.
- Wallerath, M.* (2004): Der Universitätskanzler in der Hochschulleitung, in: *Wissenschaftsrecht* 37, S. 203-223.