

## Kanzler als Beruf<sup>1</sup>

Die Leitungsfunktionen im deutschen Hochschulsystem haben in den vergangenen drei Jahrzehnten einen Professionalisierungsprozess durchlaufen – diese Feststellung kann mittlerweile als *common sense* bezeichnet werden. Der Prozess erstreckt sich vorrangig auf die Hochschulleitungen sowie auf die Leitungsebene der Fakultäten und hat in der jüngeren Vergangenheit durch die wettbewerbliche Ausdifferenzierung *exzellenter* universitärer Strukturen innerhalb der Universitäten (z.B. Clustermanagement) weitere Funktionsbereiche erfasst. Er ist vor allem mit der Verlagerung von Entscheidungsrechten und -verantwortung vom

---

<sup>1</sup> *Die Wahl des Titels ist riskant: In keiner Weise kann sich der vorliegende Text mit den zwei berühmten Vorträgen vergleichen, die Max Weber 1917 bzw. 1919 in München gehalten hat („Wissenschaftler als Beruf“ und „Politik als Beruf“). Dass ich den Titel Kanzler als Beruf dennoch gewählt habe, liegt schlicht daran, dass mir die Herangehensweise von Webers Vorträgen – einen Beruf zu betrachten und hierdurch ein breiteres Verständnis für denjenigen sozialen Bereich zu gewinnen, in dem er ausgeübt wird, – für den Zweck des vorliegenden Textes als besonders geeignetes Vorbild erschien. Ich will mir damit aber keineswegs anmaßen, einen soziologisch und historisch gewichtigen Blick auf den Beruf Universitätskanzler\*in zu vermitteln. Die Aussagen, Begründungen und Schlussfolgerungen des folgenden Textes geben nach bestem Wissen knapp drei Jahrzehnte persönlicher Erfahrung des Autors in der beruflichen Lebenswelt der Hochschule wieder – vor allem als Mitarbeiter der Deutschen Forschungsgemeinschaft und als Kanzler zweier Universitäten. Sie sind durch Befunde der Wissenschaftsforschung beeinflusst, und ebenso sehr durch den kontinuierlichen Austausch mit Kolleg\*innen, Mitarbeiter\*innen, Wissenschaftler\*innen und externen Beobachter\*innen der Szene. Diese ergänzenden Einflüsse werden jedoch nicht im Einzelnen als „Quelle“ nachgewiesen – der Text ist nicht wissenschaftlicher Natur und beansprucht nicht, seine Feststellungen durch systematische Anwendung wissenschaftlicher Theorien und Methoden gewonnen zu haben. Ob sie plausibel sind und zutreffen, mag beurteilen, wer ihn liest.*

Staat an die Hochschulen verknüpft, ein für die Entwicklung des deutschen Hochschulrechts in dem betrachteten Zeitraum prägendes Merkmal. Parallel dazu ist das deutsche Hochschulsystem im Ganzen sehr viel größer und in seinen Strukturen und Prozessen komplexer geworden, gleiches gilt für die einzelnen Hochschulen. Mit dem Autonomiegewinn ist schließlich für die Hochschulen Strategie als Dimension ihrer Selbstverwaltung weit in den Vordergrund gerückt. Und strategisches Handeln, also die Ausrichtung von Einzelentscheidungen auf priorisierte und langfristig wirkende übergeordnete Zielsetzungen und die reflexive Rückbindung der tatsächlichen Entwicklung an jene Ziele, ist für die Verantwortlichen einer Hochschule auch eine Herausforderung an ihr persönliches Können. Von Professionalisierung wird im Allgemeinen dort gesprochen, wo wesentliche Ämter der akademischen Selbstverwaltung – also vor allem die Ämter *Rektor\*in / Präsident\*in, Prorektor\*in / Vizepräsident\*in* und *Dekan\*in* – einen Wandel hin zu Funktionen mit weitreichenden Entscheidungsbefugnissen erfahren haben: Befugnisse, denen man ohne beruflich verfasste Kompetenzen nicht mehr gerecht werden kann.

Dass sich der Professionalisierungsprozess nicht in gleicher Weise auf die Leitungsfunktion *Kanzler\*in* erstreckt hat, hat seinen Grund vor allem darin, dass der Zugang zu ihr schon zuvor obligatorisch über eine spezifische *berufliche* Qualifizierung führte – bis Ende der 1990er war dies vor allem die Befähigung zum Richteramt. Selbstverständlich haben aber die skizzierten Veränderungen im Hochschulsystem auch Auswirkungen auf die Funktion *Kanzler\*in*. Ihrer Vergegenwärtigung ist der folgende Text gewidmet. Als Leitmotiv verwende ich die Formel „*vom Amt zum Beruf*“. Sie dient mir als – zugegebenermaßen plakatives – Leitmotiv für das Verständnis wesentlicher Veränderungen in der Funktion *Kanzler\*in*. Die Begriffe „Amt“, „Funktion“ und „Beruf“ werden nicht

nach exakter Definition verwendet. Als Orientierung mag dienen, dass für ein „Amt“ eine starke Bindung an den Vollzug rechtlich bestimmter staatlicher Aufgaben angenommen wird. Die Bezeichnung „Beruf“ rückt dagegen die tatsächlich gewordene Bündelung von fachlichen Anforderungen und entsprechenden Kompetenzen in den Vordergrund. Und „Funktion“ schließlich wird in einem technischen Sinn gebraucht, ohne interpretative Tendenz Richtung „Amt“ oder „Beruf“.

## Vom Amt zum Beruf – Spielfelder der Veränderung

Um die Veränderungen vom Amt zum Beruf zu veranschaulichen, werden sie im Folgenden mit Blick auf vier für die Funktion Kanzler\*in wesentliche Spielfelder skizziert, jeweils durch die *idealtypische* Unterscheidung von *Amt vs. Beruf* strukturiert: Die Spielfelder sind (1) das Professionsverständnis von Verwaltung in der Hochschule, (2) der Organisationstypus von Verwaltung in der Hochschule, (3) die Finanzverwaltung der Hochschulen und (4) das Bauen für die Wissenschaft. Neben diesen vier Feldern lohnt es sich auch noch weitere Bereiche zu betrachten (insbesondere Personalführung, Teamfähigkeit, Vermittlungskompetenz zwischen Wissenschaft und Administration) – das soll hier aber nur kurz stichwortartig erfolgen.

### (1) Professionsverständnis: Verwaltung vs. Ermöglichung von Wissenschaft

Versteht man Hochschulen als institutionellen Rahmen für die Verwirklichung einer bestimmten staatlichen Aufgabe, so lässt sich daraus für staatlich eingesetzte administrative Leitungsfunktionen in Hochschulen eine ihrer wissenschaftlichen Aufgabe gegenüber primär *beaufsichtigend-verwaltende Haltung* ableiten. Der Gütemaßstab einer solchen

Aufsichtsverwaltung ist die ordnungsgemäße Wahrnehmung der staatlichen Aufgaben, soweit diese nicht unter dem für die Ausübung von Wissenschaft gewährten Freiheitsschutz des Grundgesetzes steht. Auch die verwaltende Haltung ist dazu bestimmt, der Wissenschaft zu dienen, ihre Verwirklichung zu ermöglichen. Ihre eigentliche Begründung erfährt sie aber aus den normativen und organisatorischen Bestimmungen, die der Staat – aus dem Blickwinkel der Hochschule also *von außen* – vorgibt und politisch legitimiert.

Je bestimmender dagegen die Bindung der Kanzler\*innenaufgaben an die institutionellen und fachlichen Erfordernisse der Wissenschaft selbst wird, desto stärker wird die verwaltende durch eine *ermöglichende Haltung* abgelöst. Zu ihrem Gütekriterium wird das Maß, in dem für Forschung und Lehre ein auf deren inhärente Ziele und Gegenstände ausgerichteter Möglichkeitsraum eröffnet werden kann. Hierfür kommt es darauf an, dass die administrativen Prozesse und Strukturen in der Selbststeuerung der Hochschulen mit der Wissenschaft eine produktive Verbindung eingehen. Zu all dem passt eine Haltung in der Funktion Kanzler\*in, die der Wissenschaft partnerschaftlich gegenübertritt.

Da der Staat die Tiefe und Dichte seines Regelwerkes für Hochschulen in den vergangenen drei Jahrzehnten deutlich verringert hat, kann die Aufsichtsverwaltung auf das notwendige Minimum begrenzt werden. Im Reich der unbegrenzten Möglichkeiten sind die Hochschulen damit jedoch nicht angekommen. Zum einen bleibt ein substanzieller Kern staatlicher Regelwerke, die ohne Rücksicht auf die fachlichen Besonderheiten von Hochschulen auch für diese Geltung behalten, einfach weil sie Einrichtungen in staatlicher Gesamtverantwortung sind. Und zum anderen haben zusätzliche Regelwerke die Hochschulbühne betreten (z.B. das eu-

ropäische Beihilferecht und die Besteuerung bestimmter Hochschultätigkeiten), die neue Möglichkeitsräume durchaus auch wieder einengen können.

Man könnte einwenden, die in der idealtypischen Gegenüberstellung gezeigten Haltungen habe es in der Hochschulgeschichte der Bundesrepublik weder in der einen Form genauso gegeben noch finde man die andere neuerdings überall. Das mag mit Blick auf Erfahrungen mit einzelnen realen Kanzler\*innen auch so sein. Entscheidend ist der sich schrittweise vollziehende strukturelle Wandel der Funktion, und dass hierbei eine grundlegende Schwelle überschritten wird, nämlich die von der primären Bindung an extern gesetzte Normen zur primären Bindung an wissenschaftsinhärente Erfordernisse.

## (2) Organisation: Struktur vs. Prozess

Das amtsbezogene Verständnis der Hochschulverwaltung verwirklicht sich organisatorisch wesentlich als *Struktur*. Aus dem Katalog administrativer Aufgaben kann eine Aufbauorganisation abgeleitet werden, in der die Aufgaben bzw. Aufgabenbündel horizontal voneinander unterschieden und die Verantwortungen vertikal, also in Form einer Hierarchie, gegliedert werden. Auf diese Weise entsteht beispielsweise ein klassischer Geschäftsverteilungsplan, aus dem im Idealfall eindeutig und vollständig hervorgeht, an welcher Stelle des Aufbaus welche Aufgabe wahrzunehmen ist. Für den schnellen Gebrauch entstehen Organigramme, die die horizontalen Unterscheidungen und die vertikalen Linien in eine übersichtliche Bildlichkeit bringen und in denen zumeist auch die Personen identifiziert werden, die jeweils Träger\*innen einer Aufgabe sind. Die wachsende Komplexität administrativer Aufgaben macht zunehmend Prozesse erforderlich, die die Grenzen einzelner Zuständigkeitsbereiche überschreiten. Die strukturdominierte Organisation reagiert darauf so,

dass die mit einer Aufgabe verbundenen Teilleistungen und Teilverantwortungen den einzelnen positionalen Aufgabenkatalogen zugeordnet werden. Schnittstellen zu anderen Bereichen werden in Form von Konsultations-, Zustimmungs- und Entscheidungsvorgaben festgelegt. Die in einer so verfassten Verwaltung den Kanzler\*innen obliegende Leitungsaufgabe konzentriert sich darauf sicherzustellen, dass die positionengebundenen Aufgaben gemäß ihrer horizontal/sachlichen wie in ihrer vertikal/hierarchiellen Festlegungen tatsächlich erfüllt werden.

Der Wandel in den administrativen Aufgaben einer Hochschulverwaltung, wie wir ihn gegenwärtig erleben, hat mit veränderten Anforderungen an die Dienstleistungsqualität von Verwaltung sowie mit einem der wachsenden Autonomie geschuldeten und schließlich in der Sache selbst liegenden Komplexitätszuwachs zu tun. An die Stelle der Frage, ob eine Organisationsstruktur auf abstrakte Weise aufgabenadäquat ist, rückt die Frage, ob Hochschulverwaltungen – und mit ihr die übrigen Dienstleistungseinrichtungen in einer Hochschule – die Kernaufgaben einer Hochschule in Studium, Lehre und Forschung in ausreichender Qualität *tatsächlich* ermöglichen und unterstützen. Für die ermöglichende Verwaltung kommt es darauf an, ob sie die Fähigkeit besitzt, die Aufgaben der Hochschule nicht mehr primär reaktiv-beaufsichtigend zu begleiten, sondern vor allem aktiv-gestaltend zu unterstützen. Eine Hochschulverwaltung, die sich auf diese Veränderungen einstellt, verwirklicht sich organisatorisch wesentlich als *Prozess*.

Der Prozesscharakter der Hochschulverwaltung erfährt auch unter einem ganz technischen Gesichtspunkt gegenwärtig eine zusätzliche Beschleunigung. Die zunehmend benötigte informationstechnische Unterstützung administrativen Handelns kann nicht gelingen, wenn dieses nicht *als Prozess* verstanden und gestaltet wird. Ein Verharren in der

strukturbezogenen Beschreibung von Verwaltung erzeugt auf ganz praktische Weise unüberwindliche Probleme, wenn beispielsweise administrative Aufgaben in informationstechnisch unterstützte *workflows* übersetzt und die Aktenführung in einem zeitgemäßen Dokumentenmanagementsystem abgebildet werden sollen. Auf der Grundlage ihrer prozessbezogenen technischen Abbildung ist zwar die administrative Aufgabe fachlich noch nicht bewältigt, wohl verfügt man aber über eine entscheidend verbesserte Voraussetzung hierfür.

### (3) Finanzen: Haushaltsvollzug vs. Wirtschaftliche Steuerung

Aus der früher dominanten Bindung an das kameralistische Haushaltswesen haben sich für die staatlichen Hochschulen und ihre Kanzler\*innen klare Vorgaben im Umgang mit finanziellen Ressourcen ergeben. Seine Grundelemente sind der jährlich durch Gesetz verabschiedete Haushaltsplan, Einnahmen und Ausgaben in periodenbezogener Rechnung und eine mehr oder weniger feine Binnendifferenzierung der zulässigen Einnahmen und Ausgaben. Formal gesehen, ist mit dem vom Parlament beschlossenen Haushaltsplan für eine Hochschule gegeben, was an Geldmitteln während der Haushaltsperiode im Ganzen sowie in den abgegrenzten Teilhaushalten zur Verfügung steht. Ob kamerale Haushalte tatsächlich jemals die Transparenz ermöglicht haben, die man ihnen aus der Sicht der kontrollierenden Parlamente und Behörden oder aus Sicht der Öffentlichkeit zugeschrieben hat, kann dahingestellt bleiben. Für die Hochschulen war es jedenfalls ein großer Zugewinn an Effizienz, dass die Länder ihnen eine gewisse Flexibilität zunächst einmal *innerhalb* der Kameralistik (z.B. zwischen Rechnungsperioden und Ausgabenbetiteln) ermöglicht haben. Die Hochschulen haben diese Flexibilität in

der Regel an ihre internen Gliederungen weitergegeben, damit akademische Sach- und Finanzverantwortung dort so weit wie möglich miteinander verbunden wahrgenommen werden können. Was allerdings blieb, war die kategoriale Fixierung des Haushaltes auf den *Mittelzufluss*. Die Erfassung eines *Ergebnisses* oder einer *Leistung* der behaushalteten Einrichtung ist mit den inhärenten Mitteln der Kameralistik nicht möglich. Ihre originäre Erfüllung liegt vielmehr im Nachweis der ordnungsgemäßen Verausgabung der zugeflossenen Mittel. Eine *periodenübergreifende* wirtschaftliche Erfassung der sächlichen Mittel, die Hochschulen für ihre Aufgaben anschaffen und nutzen, ist zwar grundsätzlich auch mit der Kameralistik möglich, aber nur mit aufwändiger Erweiterung. Der kameralistische Blick öffentlicher Einrichtungen ist schließlich auch nicht auf das Ziel eines mittel- und langfristigen Werterhalts ihrer sächlichen Infrastruktur gerichtet. Für ein wirtschaftlich agierendes Unternehmen, das Interesse an der eigenen Zukunft hat, eine bizarre Vorstellung.

Die Ablösung der Kameralistik seit etwa einem Jahrzehnt durch ein kaufmännisches Rechnungswesen in einem Großteil der deutschen Bundesländer und / oder in ihren Hochschulen ändert die geschilderte Lage grundlegend. Mit der Bilanzierung ist die Abkehr vom einseitigen Blick auf den Mittelzufluss verbunden. Sie zeigt nunmehr in unterschiedlichen Perspektiven Vermögen, Aufwände und Erträge und beziffert eben auch die Ergebnisse eines Wirtschaftsjahrs. Zudem macht sie periodenübergreifend die mittel- und langfristige Dynamik in der Vermögens- und Finanzierungsstruktur erkennbar. Eine Hochschule erhält zwar aus ihrer Bilanzierung zunächst einmal nicht unbedingt ein in den Details genaueres Wissen über ihre wirtschaftlichen Verhältnisse, aber ein in wesentlicher Weise anderes und jedenfalls nützlicheres Wissen. Für eine umfassende Bewertung dieses Systemwechsels erscheint es mir allerdings noch

zu früh, insbesondere weil das Staatswesen rund um die Hochschulen herum in den meisten Bundesländern kameralistisch verfasst bleibt.

Für die Funktion Kanzler\*in ist mit dem skizzierten Systemwechsel das Zurücktreten der den Haushaltsvollzug überwachenden Aspekte verbunden. Hingegen ergeben sich mit den Möglichkeiten des kaufmännischen Rechnungswesens nicht nur andere Einsichten in die wirtschaftliche Lage einer Hochschule, sondern auch erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten. Die initiale Zwecksetzung, im Haushaltsdenken dem Haushaltsgeber (hier dem Parlament) vorbehalten, wird in der Systematik von Wirtschaftsplan und Bilanz nunmehr zur originären Aufgabe und zum Recht der Hochschule selbst. Die Wahrnehmung dieser Aufgabe ist allerdings kompliziert, wenn das Land, dem eine Hochschule zugehört, selbst im Haushaltsdenken verbleibt. In diesem Fall entsteht durch den Wechsel der Hochschulen in das Handelsrecht für den Bereich ihrer Finanzen ein *Hybrid*, erkennbar in dem spannungsgeladenen Anspruch, sich wie ein Unternehmen in einer marktförmigen Umgebung zu verhalten und zugleich öffentlich-rechtlicher Funktionsträger mit staatlich bestimmter Aufgabe zu sein. Die für den Finanzbereich veränderten Anforderungen an Kanzler\*innen – anderes und erweitertes wirtschaftliches Wissen zu gewinnen und für die Selbststeuerung der Hochschule fruchtbar zu machen – werden in einer solchen Hybridwelt noch ergänzt um eine *Übersetzungsaufgabe*: zunächst den Haushalt in eine Wirtschaftsplanung und dann wiederum die handelsrechtlich verfassten Ergebnisrechnungen in kameralistische Nachweise zu übersetzen. Ob das gelingt, ist nicht nur eine Frage des handwerklichen Geschicks der Fachverwaltungen. Kanzler\*innen benötigen an der Schnittstelle des Unternehmens Hochschule zum Staat *interkulturelle Kompetenz*, ähnlich der, die das Übersetzen zwischen Sprachen erfordert. Und ähnlich der

sprachlichen Übersetzungsaufgabe ist es in der Hybridwelt der bilanzierenden staatlichen Hochschule nicht – um bei dem Vergleich zu bleiben – mit einem zweisprachigen Wörterbuch und einer vergleichenden Grammatik getan. Das Übersetzen ist ein in beide Richtungen grenzüberschreitendes Verstehen, es setzt bei den Akteuren neben der Fachkompetenz die Fähigkeit und die Bereitschaft zum kulturellen Perspektivenwechsel voraus.

#### (4) Hochschulbau: Gebäude als Unterbringungsort vs. Ressource von Wissenschaft

Mit dem Hochschulbau ist in einem weiteren Gestaltungsbereich von Hochschule ein prägender Wandel eingetreten. Bis vor wenigen Jahren galt der Hochschulbau als eine staatliche Bauaufgabe neben anderen, von diesen nur graduell und nicht kategorial unterschieden. Hochschulen wurden ebenso selbstverständlich von staatlichen Bauämtern gebaut wie Finanzämter und Justizvollzugsanstalten. Das war insofern konsequent, als auch die strukturelle Entwicklungsplanung des tertiären Bildungswesens und der einzelnen Hochschulen im Wesentlichen in staatlicher Verantwortung lag. Der sukzessive Übergang von Aufgaben vom Staat in die Hochschule ist mittlerweile, wenn auch zeitversetzt, auch im Bereich der baulichen Aufgaben angekommen: In etwa einem Zehntel der deutschen Universitäten<sup>2</sup> werden heute Bauherrenaufgaben mehr oder weniger vollständig eigenverantwortlich wahrgenommen. Aber auch für die übrigen neun Zehntel gilt, dass über die klassischen Betreiberaufgaben (wie Energieversorgung, Reinigung, Bewachung usw.) hinaus die Ausführung kleinerer oder auch größerer baulich-technischer Anpassungen, die Errichtung zusätzlicher Gebäude, die städtebauliche Entwicklungsplanung,

---

<sup>2</sup> Unter den größten und bekanntesten sind die Technische Universität Darmstadt, die (Stiftungs-) Universität Göttingen und die Universität zu Köln.

die Logistik der Waren- und Personenbeförderung u.v.m. mittlerweile zu den üblichen Gestaltungsaufgaben von Hochschulen gehört. Ein weiterer Hintergrund ist, dass Wissenschaft zunehmend auf eine bestimmte, manchmal geradezu maßgeschneiderte baulich-technische Umgebung angewiesen ist. Besonders deutlich wird dies in Forschungsgebäuden, die auf der Grundlage des Artikels 91 b Grundgesetz seit 2007 von Bund und Ländern gemeinsam finanziert werden. Ihre Aufgabe ist es, vom Baulichen bis hin zur einzelnen wissenschaftlichen Apparatur aufeinander abgestimmt, eine für ein bestimmtes Forschungsgebiet passgenaue technische Infrastruktur verfügbar zu machen. Was die deutschen Universitätskanzler\*innen seit ihrer Düsseldorfer Jahrestagung im Jahr 2012 übergreifend mit dem Begriff des *wissenschaftsadäquaten Hochschulbaus* angesprochen haben, erstreckt sich jedoch nicht nur auf die Forschung. Auch Veränderungen in der Lehre – u.a. digitale Lehr- und Lernmedien, durch die Bologna-Reformen veränderte räumliche Anforderungen für Lehrveranstaltungen wie für die Arbeit der Studierenden innerhalb der Hochschule, elektronische Prüfungen – machen einen veränderten Zugriff auf die Weiterentwicklung der baulich-technischen Infrastruktur erforderlich.

Dass der Hochschulbau damit einerseits punktgenaue Lösungen und andererseits eine hohe Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Bedarfe im Laufe eines Gebäude-Lebenszyklus bieten muss – Gestaltungsziele, die in einem nicht auflösbaren Widerspruch zueinander stehen –, hat den Bau zu einer strategischen und operativen besonders wichtigen und zugleich besonders schwierigen Aufgabe werden lassen. Die veränderten Anforderungen im Hochschulbau haben vor allem im Funktionsbereich der Kanzler\*innen deutliche Spuren hinterlassen. Wer in dem Beruf heute tätig sein will, muss dieser Teilaufgabe viel Zeit widmen und muss

dies auf der Grundlage eines soliden Grundverständnisses immobilienwirtschaftlicher, baurechtlicher und städtebauplanerischer Prozesse tun. Entscheidend ist dabei, dass es gelingt, die infrastrukturelle Entwicklung einer Hochschule so dicht und so harmonisch wie möglich auf ihre akademische Entwicklung auszurichten und sie so zur Ressource von Wissenschaft werden zu lassen. Die gewachsene Bedeutung der Gebäude als Ressource für die Wissenschaft macht verständlich, dass die Hochschulen der Frage, in wessen Verantwortung der Hochschulbau liegen sollte, seit einigen Jahren besonders hohe Aufmerksamkeit widmen. Hochschulen können keineswegs *per se* besser bauen als staatliche Bauämter oder Baubetriebe. Sie kennen allerdings die Anforderungen der Wissenschaft an die baulich-technische Infrastruktur besser, als es anderen möglich wäre, und sie benötigen zur Verwirklichung der in eigener Verantwortung gewählten Entwicklungsziele auch den Zugriff auf die Gestaltung der hierfür notwendigen Ressourcen.

-----

Neben den vier näher betrachteten großen Spielfeldern sind für die Entwicklung *vom Amt zum Beruf* noch einige weitere relevant, die hier aber nur kurz gestreift werden sollen:

Die Veränderungen in der Organisationsstruktur und im Professionsverständnis sind eng verknüpft mit einem Wandel der Aufgaben in der *Personalführung*. Während für linien- und positionsorientierte Verwaltungen asymmetrische Kommunikationsstrukturen angemessen und im Großen und Ganzen ausreichend waren (Weisung und Bericht / Verfügung und Erledigung usw.), machen die in den Vordergrund tretende Prozessorientierung wie auch die Hinwendung zur ermöglichenden Verwaltung für Kanzler\*innen eine dichtere und in beide Richtungen durchlässigere Kommunikation mit den von ihnen geleiteten Verwaltungen

erforderlich. Hierarchie wird dadurch nicht bedeutungslos, sie ist aber nicht mehr primär Vollzug von Struktur, sondern sichert im Prozess die institutionelle Entscheidungsfähigkeit.

Gewachsene Bedeutung hat für Kanzler\*innen auch das *Handeln in Teams*. Sie sind in ihrer Leitungsaufgabe in ihrer eigenen Hochschule zwar nach wie vor Unikate. Die Loslösung von der Amtsbestimmtheit und die zunehmende Bindung der Funktion an den Entscheidungs- und Gestaltungsort Hochschule erzeugen aber bereits einen deutlich veränderten sozialen Handlungsrahmen. Es kommt hinzu, dass Kanzler\*innen für die Ausübung ihres Berufs wegen der sehr heterogenen fachlichen Anforderungen auf die Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams angewiesen sind und entsprechend teamfähig sein müssen. Das gilt für die Leitungs- und Projektteams innerhalb der Verwaltung ebenso wie für die kollegiale Kooperation innerhalb der Hochschulleitung.

Schließlich sei noch einmal eine besondere Schnittstellenaufgabe hervorgehoben, für deren Bewältigung weiter oben bereits auf die Notwendigkeit *interkultureller Kompetenz* hingewiesen wurde. Diese wird nicht nur auf dem wirtschaftlichen Spielfeld benötigt, sondern in allgemeiner Weise zwischen den Lebenswelten der Wissenschaft auf der einen und der öffentlichen Verwaltung auf der anderen Seite. Hochschulverwaltungen sind lebensweltlich und funktional zunächst einmal Verwaltungen. Ihre Ausrichtung auf die spezifischen Erfordernisse der Wissenschaft erfordert daher einen andauernden und sich auf alle Aufgabenbereiche erstreckenden grenzüberschreitenden Verständigungsprozess. Man liegt nicht völlig falsch, wenn man sich dies wie das Kennenlernen einer anderen Kultur und das Erlernen einer Fremdsprache vorstellt. Das ist selbstverständlich auch in umgekehrter Richtung vorteilhaft, also vor allem dann, wenn Wissenschaftler\*innen im Möglichkeitsraum Grenzen verstehen müssen, zumeist Grenzen rechtlicher Art. Interkulturelle

Kompetenz ist also eine Basiskompetenz, die man allen Akteur\*innen, die an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung tätig sind, wünschen möchte. Der Beruf Kanzler\*in bringt, über die eigene Fähigkeit zur Interkulturalität hinausgehend, als Bestandteil seiner spezifischen Leitungsaufgaben die Aufgabe mit sich, auch für andere förderliche Voraussetzungen für interkulturelles Verstehen in beide Richtungen zu schaffen.

## Zum Schluss

Um Missverständnissen vorzubeugen: Die Beschreibung der Veränderungen der Funktion Kanzler\*in *vom Amt zum Beruf* soll keineswegs mit der Behauptung verbunden sein, ihre Ausübung *als Amt* sei durchweg weniger anspruchsvoll gewesen. Noch weniger sollte die idealtypische Gegenüberstellung als Wertungsschema missverstanden werden! Es geht vielmehr um das verstehende Nachzeichnen eines Strukturwandels *vom Amt zum Beruf* und um dessen Einbettung in den Veränderungsprozess, in dem sich das deutsche Hochschulsystem befindet. Die gesellschaftlichen, rechtlichen und ökonomischen Veränderungen, die es durchläuft, haben nicht zuletzt auch Auswirkungen auf ihre Leitungsfunktionen und erzeugen deutlich veränderte Anforderungen an die Personen, denen man Leitungsfunktionen anvertraut. Für die Kanzler\*innen und die von ihnen geleiteten Verwaltungen bedeutet es, dass die Bindung ihrer Aufgaben an die *inhaltliche* Bestimmung der Hochschule prägend wird. In einer wichtigen Hinsicht hat sich die Funktion Kanzler\*in allerdings nicht geändert. Wer sie *als Amt* ausgeübt hat, war in aller Regel ebenso begeistert von der Aufgabe, der Wissenschaft einen förderlichen Rahmen zu schaffen, wie es diejenigen sind, die sie *als Beruf* übernehmen. Und jenseits des nachgezeichneten Strukturwandels ist die Bereitschaft und

die Fähigkeit, sich für Wissenschaft zu begeistern, wohl auch die *conditio sine qua non* dafür, Kanzler\*in zu sein.

Sich über *Kanzler als Beruf* Gedanken zu machen, ist für jemanden, der wie der Autor diesen Beruf selbst ausübt, in jedem Fall naheliegend. Sie mit der Verabschiedung eines Kollegen aus dem aktiven Dienst zu verbinden, macht im Fall von Rainer Ambrosy doppelt Sinn. Zunächst einmal hat er den Beruf des Kanzlers an zwei Hochschulen im Land Nordrhein-Westfalen von 1992 bis 2018 ausgeübt, also genau in dem Zeitraum, in dem sich sämtliche der betrachteten Veränderungen vollzogen haben. Und darüber hinaus war er auf mehr als einem der Spielfelder als *pathfinder* tätig, das gilt ganz besonders für den Bereich der Finanzen. Sich auf den Spielfeldern des Kanzler\*innenberufs einigermaßen sicher zu bewegen, ist schon auf Pfaden herausfordernd, die von anderen geebnet und angelegt wurden. Um darüber hinaus *pathfinder* zu sein, benötigt man neben einer soliden Wissensgrundlage und der schon in Erinnerung gerufenen Begeisterung für den Beruf auch einen ordentlichen Überschuss an Ausdauer und Unerschrockenheit. Über beides verfügt Rainer Ambrosy.

# DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*

ub | universitäts  
bibliothek

**Erschienen in:** Das akademische Unternehmen / Hrsg.: Michael Strotkemper, Volker Breithecker, Stefan Heinemann.

Dieser Text wird über DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

**DOI:** 10.17185/duepublico/70606

**URN:** urn:nbn:de:hbz:464-20200110-140250-1

Alle Rechte vorbehalten.