

Sigrun Nickel und Lothar Zechlin

## 14 Leistungsbeurteilung im Hochschulmanagement

### 14.1 Einleitung

Im Zuge der New-Public-Managementreformen des öffentlichen Sektors ist die staatliche Hochschulsteuerung stärker auf die Leistungen ausgerichtet worden, die Hochschulen an ihre Umwelt abgeben, z. B. Absolvent(inn)en, Publikationen, Patente oder Ausgründungen. Damit diese wie geplant als zentrale Anknüpfungspunkte für die Steuerungsentscheidungen des Staates dienen können, sind Kriterien und Verfahrensweisen ihrer Beurteilung erforderlich. Im Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen geht es dabei um die Leistungen der Hochschule als Ganzes. Beurteilungssysteme müssen aber auch für die Produktion der Leistungen innerhalb der Hochschulen selbst entwickelt werden. Deren Mitglieder erbringen durch ihre Tätigkeiten in Wissenschaft und Management arbeitsteilig organisierte (Teil-)Leistungen zum Organisationserfolg, die ebenfalls erfasst und beurteilt werden müssen, um in wirksame Anreiz- und Belohnungssysteme übersetzt werden zu können. Beurteilungssysteme sehen sich in Hinblick auf ihre Aussagekraft einer anhaltenden Kritik ausgesetzt. Die Gründe hierfür liegen vor allem in dem „besonderen“ Charakter der Hochschule (Muselin 2007; Kieserling 2019 spricht von dem „Sonderstatus der Universitäten unter den Organisationen der modernen Welt“) als einer Organisation, deren Ziele unklar und deren „Erfolg“ schwer beurteilbar ist, und in ihrer überwiegend quantitativen Vorgehensweise, die Anpassungseffekte produziert und die notwendige Subjektivität von Beurteilungen außer Acht lässt (Kieser 2010; Welpé et al. 2015). Während jedoch Beurteilungen in der Wissenschaft selbst, beispielsweise in Form von Leistungszulagen in der Besoldung von Professor(inn)en, in Forschungs- und Lehrevaluationen oder in indikatorengestützten Messverfahren immerhin eingerichtet und zunehmend auch etabliert sind (vgl. Hornbostel 2016, Nickel et al. 2013), ist die Beurteilung von Leistungen des Hochschulmanagements noch weitgehend ein blinder Fleck.

Vor diesem Hintergrund nimmt der vorliegende Artikel eine erste Annäherung an das Thema vor. Dabei verwenden wir eine Definition, die alle Hierarchiestufen und Organisationsbereiche einbezieht. Demnach beinhaltet Hochschulmanagement „ein Tätigkeitsspektrum, das vom Leiten und Führen ganzer Organisationen bzw. Organisationseinheiten über die Organisation von Forschergruppen und Studiengängen bis zum IT-Service reicht“ (Nickel und Ziegele 2010, S. 11). Es geht also im allgemeinen Sinne um das Leiten, Steuern, Entwickeln und Organisieren wissenschaftlicher Einrichtungen. Im Folgenden konzentrieren wir uns auf den Hochschulbereich, weil au-

---

**Sigrun Nickel**, Centrum für Hochschulentwicklung Gütersloh  
**Lothar Zechlin**, Universität Duisburg-Essen

<https://doi.org/10.1515/9783110689884-015>

ßeruniversitäre Forschungseinrichtungen einige Spezifika aufweisen, die mitunter ein besonderes Management erfordern (vgl. Hohn 2016, Mayntz 1985). Auch die Ministerialverwaltungen, Regierungen und Parlamente sind nicht Gegenstand dieser Arbeit. Sie sind in der Gedankenwelt des „Neuen Steuerungsmodells“ zwar ebenfalls Teil einer Managementlogik, aber in so starkem Maße durch das Funktionssystem der Politik durchdrungen, dass sie einer eigenen Untersuchung bedürfen.

## 14.2 Grundlagen

Bevor wir die konkreten Beurteilungssysteme von Managementleistungen behandeln, erörtern wir im Folgenden einige hierfür grundlegende Fragen und Informationen. Es geht zum einen um ein Verständnis für die generellen Schwierigkeiten bei der Etablierung der neuen Managementlogik in Hochschulen. Dass dieser Prozess nicht reibungslos erfolgt, erklären wir mit dem Spannungsverhältnis, in dem Hochschulen zwischen ihrer historischen Wertrationalität als Institutionen und ihrer an Bedeutung gewinnenden Zweckrationalität als Organisationen stehen. Zu einer Überwindung dieser Spannung könnte eine stärkere Professionalisierung des Hochschulmanagements beitragen, die aber erst im Entstehen ist. Zum anderen verschaffen wir uns einen empirischen Überblick über das bestehende Stellengefüge und über Anreize im Hochschulmanagement. Schließlich erläutern wir unser Verständnis von dem Begriff der Leistung, der nur in Bezug auf Ziele definiert werden kann, was wiederum Auswirkungen auf die Maßstäbe bei der Beurteilung der Leistung hat. Daraus erklärt sich der Dreischritt Ziele/Leistungen/Beurteilungen, nach dem die Abschnitte 14.3 und 14.4 gegliedert sind.

### 14.2.1 Professionalisierung des Hochschulmanagements zwischen Wert- und Zweckrationalität

Hochschulmanagement hat keine Tradition. Was es schon seit Langem gibt, ist die regelorientierte Verwaltung – ursprünglich eine von einem „Kurator“/einer „Kuratorin“ geleitete Außenstelle des Ministeriums in der Universität –, die später zu der durch einen Kanzler/einer Kanzlerin geleiteten Einheitsverwaltung der akademischen und staatlichen Angelegenheiten transformiert worden ist (Blümel 2016; Breitbach 2005). Eine von Jurist(inn)en dominierte konditional programmierte Verwaltung ist aber etwas anderes als ein zweckorientiertes Management (grundlegend zu dieser Unterscheidung Luhmann 1973). Interessanterweise steht eine der ersten Situationen, in denen der Begriff „Management“ in einen Zusammenhang mit Hochschulen gestellt wird, in einem solchen juristischen Kontext und ist eher skeptisch konnotiert. Das Bundesverfassungsgericht hatte 1973 in seinem grundlegenden Urteil zur Hochschulorganisation festgelegt, dass die Professor(inn)en bei „Forschung oder Lehre unmit-

telbar betreffenden Entscheidungen“ in den Kollegialorganen über die Hälfte oder mehr als die Hälfte der Sitze verfügen müssen (BVerfGE 35, 79, Leitsatz 8). Zwei der acht Richter/-innen kritisierten diese Vorgabe nicht nur in verfassungsrechtlicher Hinsicht, sondern sie bezweifelten auch in praktischer Hinsicht, dass eine akademische Selbstverwaltung, die so weitgehend auf den Schultern von Professor(inn)en ruht, die zunehmenden Aufgaben einer Hochschule bewältigen kann. In ihrem Minderheitenvotum verliehen sie deshalb ihrer Befürchtung Ausdruck, dass „eine derart weitgehende Einengung seiner Gestaltungsfreiheit den Gesetzgeber zu Auswegen in Richtung auf ein Wissenschaftsmanagement veranlassen“ könnte (BVerfGE 35, 79, 170).

Wissenschaftsmanagement als Kontrapunkt zu einer durch Professor(inn)en gesteuerten Selbstorganisation – das ist genau die Spannungslage, die Management in Hochschulen schwierig macht. Die beiden Pole entsprechen zwei unterschiedlichen Modi der Handlungskoordination, nämlich der Institution und der Organisation. Jahrhundertlang war die Universität hauptsächlich geprägt durch ihren Charakter als „Institution“, d. h. „eine Sinneinheit von habitualisierten Formen des Handelns und der sozialen Interaktion, deren Sinn und Rechtfertigung der jeweiligen Kultur entstammen“ (Gukenbiehl 2016, S. 174). Ihre kulturelle Basis besteht in den innerhalb und außerhalb der Universität geteilten Werten und Überzeugungen, die selbstverständlich sind und nicht weiter hinterfragt werden. Sie folgt einer normativen Leitidee, einer „*idée directrice*“ (Hauriou 1965, zitiert nach Gukenbiehl S. 176), die in universitätstypischen symbolischen Formen und weniger in formalen Regeln zum Ausdruck kommt. Diese Kultur beruht ursprünglich auf einem genossenschaftsähnlichen Selbstverständnis (Lundgren 1992, S. 54), in dem die Professor(inn)en zwar nicht rechtlich die Eigentümer/-innen der Hochschule, aber doch die maßgeblichen Akteure in der Hochschule sind. Als sich im Zuge der Aufklärung der Leitwert der Universität von der Nützlichkeit für den Landesherrn auf Wissenschaft umstellt (Humboldt: „Bildung durch Wissenschaft“), verstärkt sich dieses System professioneller Selbstorganisation noch. Es geriet erst durch den Aufstieg der Natur- und Technikwissenschaften Ende des 19. und durch die Mitte des 20. Jahrhunderts einsetzende „Massenuniversität“ in die Krise, weil es den neuen Anforderungen an die „Produktivkraft Wissenschaft“ und eine „wissenschaftliche Berufsausbildung“ nicht mehr gerecht wurde. Zur Bewältigung dieser Aufgaben entwickelten sich Universitäten stärker in Richtung formaler Organisationen, d. h. „soziale[r] Gebilde, die auf einen bestimmten Zweck orientiert und planmäßig gestaltet sind“ (Mayntz 1963, S. 147). Ein erster Schritt erfolgte in den 1970er-Jahren mit der Einführung der Gruppenuniversität, in der es nicht mehr auf den informalen Konsens innerhalb des Professoriums, sondern auf Mehrheitsentscheidungen ankam. Diese wurden in Gremien getroffen, die nicht mehr eine Vollversammlung der Ordinarien („großer Senat“), sondern gewählte Repräsentationsorgane waren, in denen auch andere Mitgliedergruppen über Sitz und Stimme verfügten. Ein zweiter Schritt folgte unter dem Leitbild der „autonomen“ oder „unternehmerischen“ Universität mit der Stärkung der Entscheidungs- und Managementfähigkeit der Leitungsorgane zulasten der Selbstverwaltungsgremien. Mit dem

schönen Titel „Von der Kollegialität zur Hierarchie?“ bringt Hüther (2010) diesen kulturellen Systembruch auf den Punkt. Erst im Zuge dieser „Organisationswerdung“ (Kehm 2012; Nickel 2012) entstand die Notwendigkeit für die zweckorientierte planmäßige Gestaltung in einer Dringlichkeit, die ein eigenständiges Management in der Hochschule erforderlich machte.

Entgegen des ersten Anscheins erweist sich diese Entwicklung allerdings für das Management nicht unbedingt als Erfolgsgeschichte: Sie verschiebt zwar die Gewichtung zugunsten zweckrationaler planmäßiger Gestaltung der Organisation, die tradierten Kulturen, Gewohnheiten und Überzeugungen der Institution verschwinden aber nicht. Hochschulen bleiben an einer informalen Handlungskoordination orientiert, in der nicht die formalen Hierarchien der Hochschulleitungen, sondern – verfassungsrechtlich auf den Wert der Wissenschaftsfreiheit gestützt – die Professor(inn)en als die „Inhaber der Schlüsselfunktion des wissenschaftlichen Lebens“ (BVerfGE 35, 79, 127) auch im Management der Hochschule das Sagen haben. Gerade in jüngster Zeit ist diese professorale Mehrheit durch die (baden-württembergische) Rechtsprechung und Gesetzgebung auch auf die Wahl und Abwahl der Hochschulleitung bis hin zu deren „Urabwahl“ ausgedehnt und gestärkt worden (VerfGH BW WissR 2016, S. 302–332; Zechlin 2017; Sandberger 2018). Die Organisation tritt also nicht an die Stelle der Institution, sie nimmt ihr gegenüber aber zunehmend mehr Gewicht ein. Diese Verschiebung erfolgt in kleinen Schritten über die Gruppenuniversität als „organisierte Institution“ (Luhmann 1992) zu der autonomen Universität als „institutionalisierte Organisation“ (Kosmützky 2010; vgl. zu der Unterscheidung zwischen Institution und Organisation auch Wissenschaftsrat 2018, S. 26 ff.). Das Management „verdankt“ seine Entstehung zwar der Organisationswerdung und soll die Defizite der überkommenen Institution überwinden, muss aber gleichzeitig bei seinen Entscheidungen auf eben diese institutionelle Prägung der Hochschule bezogen bleiben. Unter Begriffen wie „professionelle Organisation“ (Mintzberg), „lose Kopplung“ (Weick), „organisierte Anarchie“ (Cohen und March) u. a. (vgl. zusammenfassend zu den einzelnen Ansätzen Hanft 2008, S. 66–82) wird in der Literatur deshalb die „Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien“ (Hanft 2000) problematisiert. Die Folgen für das Management bestehen in einer hohen Uneindeutigkeit bei der Festlegung von Zielen und Erfolgskriterien. In eine prekäre Lage gerät insbesondere das mittlere Management, das sich bei der Erbringung seiner Leistungen an der hierarchisch übergeordneten Hochschulleitung ausrichtet (und auf deren Führungskompetenz vertraut), zugleich aber auch selbst die eine Hochschule horizontal durchziehenden Machtzentren der Hochschullehrenden einbeziehen muss (vgl. Zechlin 2019).

Nun vertragen sich Maßstäbe für Leistungsbeurteilungen nur schlecht mit Uneindeutigkeiten. In der Wissenschaft gewinnen sie Verbindlichkeit durch ihre Entstehung in den „scientific“ oder „epistemic communities“ (Stichweh 2005). Man weiß eben, welches Verhalten als Jurist/-in, Mediziner/-in oder Lehrer/-in vertretbar ist, und im Zweifel gibt es Standesregeln. Solche professionellen Standards bilden sich aber für das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement erst allmählich heraus (kurze Bemerk-

kungen dazu in Wissenschaftsrat 2018, S. 13). Deren Professionsgemeinschaften sind erst im Entstehen. Im Jahr 2011 hat sich mit Unterstützung des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft der Verein „Netzwerk Wissenschaftsmanagement“ gegründet, der mit seinen mittlerweile rund 400 Mitgliedern Tagungen durchführt und Positionspapiere erarbeitet (Netzwerk Wissenschaftsmanagement 2018). Seit 2014 existiert das „Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten“ (Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten 2018), das ebenfalls mit Unterstützung des Stifterverbands entstanden ist. Auf die längste Tradition blickt der Arbeitskreis Hochschulen in der DeGEval (Gesellschaft für Evaluation 2018) zurück, der Tagungen und Sessions hauptsächlich zum Qualitätsmanagement veranstaltet. Er besteht seit dem Ende der 1990er-Jahre und umfasst nach Auskunft seiner Sprechergruppe 117 Mitglieder (Stand April 2018). Zugleich sind berufsbegleitende Aus- und Weiterbildungsangebote im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement in einem starken Wachstum begriffen. Neben den MBA-Studiengängen der Hochschule Osnabrück, der Universität Oldenburg und der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften in Speyer bieten das Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh (CHE), das Zentrum für Wissenschaftsmanagement in Speyer (ZWM) und der Hochschulverband (DHV) eine breite Palette an Seminaren, Workshops, Jahresgruppen u. a. an, in denen sich erst allmählich professionelle Selbstverständnisse und Standards für Leistungsbeurteilungen herausbilden.

Es tut sich also etwas in dem Feld, unüberwindbar scheint das erwähnte Spannungsverhältnis (Banscherus 2018, S. 87 spricht gar von einem „Kulturkampf“) nicht zu sein.

## **14.2.2 Bestehende Karrierewege und Anreize**

### **14.2.2.1 Karrierewege in akademischen und administrativen Organisationsbereichen**

Wie eingangs geschildert legen wir ein weiter gefasstes Verständnis von Hochschulmanagement zugrunde. Leiten, Steuern, Entwickeln und Organisieren werden als Querschnittsaufgaben gesehen, welche sowohl bei Stellen des akademischen als auch des administrativen Personals angesiedelt sein können (vgl. Nickel 2017). Abbildung 14.1 verdeutlicht beispielhaft, welche Positionen mit Aufgaben des Hochschulmanagements befasst sind:

Die in Abbildung 14.1 vorgenommene Zuordnung der genannten Positionen zu den drei Hierarchiestufen (Einstieg, mittleres Level und Spitzenämter) ist analytisch zu betrachten. Sie soll deutlich machen, dass Managementaufgaben inzwischen auf sehr vielen Ebenen im Hochschulbereich zum Aufgabenprofil gehören, wobei Ausprägung und Umfang stark variieren können: Während Managementtätigkeiten im administrativen Organisationsbereich häufig einen großen Raum einnehmen, spielen diese im akademischen Organisationsbereich oft nur eine Nebenrolle als Zusatzaufgabe

### Akademisches Hochschulmanagement Beispiele Positionen

- **Einstiegspositionen:**  
Juniorprofessor/-in, Wissenschaftliche Assistent/-in, Fakultätsassistent/-in, Doktorand(inn)en mit Managementaufgaben
- **Mittleres Management:**  
Dekan/-in, Direktor/-in bzw. Vorstand eines Instituts, Leiter/-innen von Forschungsprojekten und Forschungsgruppen, Manger/-innen von Forschungsclustern und Graduiertenschulen
- **Top-Management:**  
Rektor/-in, Präsident/-in, weitere Präsidiums- und Rektoratsmitglieder, Vorstandsmitglieder

Quelle: Nickel 2018

### Administratives Hochschulmanagement Beispiele Positionen

- **Einstiegspositionen:**  
Nachwuchskräfte mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss
- **Mittleres Management:**  
Dezernent(inn)en bzw. Leiter/-innen von Verwaltungsabteilungen, Stabsstellen, Leiter/-innen von Fakultätsverwaltungen, Fakultätsmanager/-innen, Qualitätsmanager/-innen
- **Top-Management:**  
Kanzler/-innen bzw. Verwaltungsleiter/-innen, Vizekanzler/-innen, Bibliotheksleiter/-innen, Leiter/-innen von Serviceeinrichtungen und Rechenzentren

**Abb. 14.1:** Positionen im akademischen und administrativen Hochschulmanagement (Quelle: Nickel, 2018).

neben der eigentlichen wissenschaftlichen Tätigkeit. So sollen sich beispielsweise Juniorprofessor(inn)en primär für die Berufung auf eine anschließende Professur wissenschaftlich qualifizieren. Untersuchungen zeigen aber, dass sie auch sehr stark mit Managementaufgaben innerhalb ihrer Fakultät befasst sind (vgl. Burkhardt und Nickel 2015, S. 355–365.)

Zudem gibt es nach wie vor kaum klar konturierte, systematische Karrierepfade für Hochschulmanager/-innen. Das trifft insbesondere auf Positionen zu, die im wissenschaftlichen Bereich angesiedelt sind. So ist es in der Regel nicht erforderlich, dass beispielsweise eine Hochschulrektorin zunächst als Doktorandin erste Erfahrungen im Management von Forschung und Lehre sammelt, dann zur Dekanin aufsteigt, um sich danach systematisch auf den nächsten Karriereschritt in der Hochschulleitung vorzubereiten (hierzu Bielecki 2018, S. 77–98). Ähnliches gilt auch für alle anderen in der Kategorie genannten Positionen. Managementkarrieren verlaufen eher zufällig und oft über einen Quereinstieg (vgl. Nickel und Ziegele 2010).

Differenzierter sieht es demgegenüber im administrativen Bereich aus. Um hier eine Leitungsposition beispielsweise als Kanzler/-in übernehmen zu können, sind vorhergehende Qualifikationen und Erfahrungen auf mittleren Positionen in der Regel notwendig. Diese müssen nicht sämtlich im Hochschulbereich erworben worden sein. So gaben 43 Prozent der befragten deutschen Hochschulkanzler/-innen im Rahmen einer empirischen Untersuchung an, bereits vorher im privaten Sektor tätig gewesen zu sein (Hüther und Blümel 2015, S. 10). Gleichwohl ist der „Stallgeruch“ gerade im Hochschulbereich immer noch sehr wichtig. 84 Prozent der in der Erhebung von Hüt-

her und Blümel befragten Verwaltungsleitungen verfügten über Berufserfahrung im öffentlichen Sektor (Hüther und Blümel 2015, S. 10).

Dennoch bauen die einzelnen Stationen der Karriereverläufe auch im administrativen Bereich von Hochschulen häufig nicht stringent aufeinander auf. Wer sich hier beruflich weiterentwickeln und/oder aufsteigen möchte, muss überwiegend bereit sein, zwischen inhaltlich sehr unterschiedlich zugeschnittenen Aufgabenfeldern zu springen. So zeigt beispielsweise eine Absolventenanalyse des weiterbildenden Masterstudiengangs „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ der Hochschule Osnabrück, dass eine Karriere über den allmählichen Aufbau einer Fachexpertise in einem bestimmten Gebiet wie Qualitäts-, Forschungs- oder Studiengangsmanagement selten möglich ist (Nickel und Ziegele 2010, S. 105–108). Zudem gibt es auch im administrativen Bereich vermehrt Quereinsteiger, und zwar insbesondere in den neu entstandenen wissenschaftsunterstützenden Bereichen, die eine enge Anbindung an Forschung und Lehre besitzen und eng mit den dort Tätigen kooperieren: „In diesen Zusammenhängen werden die bisher als ‚nicht wissenschaftlich‘ geltenden Aufgabenbereiche nunmehr als ‚Supportprozesse‘ betrachtet, welche für die Hochschulen eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung ihrer ‚Kernprozesse‘ Forschung sowie Studium und Lehre darstellen“ (Banscherus et al. 2017, S. 17). Dieser Personenkreis kommt in den seltensten Fällen über eine klassische Verwaltungsausbildung in seine jeweilige berufliche Position, sondern über ein Studium, über eine Promotions- oder über eine Postdoc-Stelle. Eine akademische Ausbildung ist für diese Berufsbilder eine grundlegende Voraussetzung, um adäquat an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Administration arbeiten zu können. Managementwissen wird dann üblicherweise „on-the-job“ erworben, weshalb die im vorhergehenden Kapitel erwähnten Studiengänge und -kurse im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement ausschließlich berufsbegleitend angeboten werden.

#### 14.2.2.2 Materielle und immaterielle Anreize

Welche Anreize gibt es, den Karriereweg als Hochschulmanager/-in einzuschlagen? Materiell gesehen konzentrieren sich die finanziellen Anreize im akademischen Hochschulmanagement überwiegend auf die Top-Positionen, und hier vor allem auf die Rektoren- bzw. Präsidentenstellen. Hierfür können im deutschsprachigen Raum zum Teil beträchtliche Gehälter ausgehandelt werden. Über die genauen Summen ist wenig bekannt, da sie normalerweise nicht öffentlich gemacht werden. In Deutschland haben die Bundesländer in ihren Leistungsbezügeverordnungen festgelegt, wie hoch der Anteil der gewährten Funktionszulagen in der Regel maximal sein darf. Rektor(inn)en an staatlichen Hochschulen in Nordrhein-Westfalen können z. B. bis zu 50 Prozent und hauptamtliche Vizerektor(inn)en bis zu 30 Prozent des Grundgehalts der Besoldungsgruppe W3 als Funktionszulagen erhalten (Nordrhein-Westfalen 2004, § 6 Abs. 2). Kriterien für die Bemessung der Zulagen sind dabei die Größe und Art der Hochschule. Finanziell interessant wird die Amtsübernahme aber erst dadurch, dass

hauptberuflichen Mitgliedern der Hochschulleitung weitere Funktionsleistungsbezüge gewährt werden können, die diesen Begrenzungen nicht unterliegen (Nordrhein-Westfalen 2004, § 6 Abs. 4). Zeitungsberichten zufolge lag im Jahr 2012 die Gehaltshöhe der Universitätsrektor(inn)en in NRW zwischen 116.758 und 152.528 Euro (Kühne 2014). Nebenberuflichen Vizes, Dekan(inn)en sowie Funktionsträger(inne)n mit vergleichbarer Belastung und Verantwortung kann ein Funktionsleistungsbezug in Höhe von bis zu 20 Prozent des jeweiligen Grundgehalts gewährt werden (Nordrhein-Westfalen 2004, § 6 Abs. 5). In der Realität fallen die Zuverdienstmöglichkeiten bei diesen nachgeordneten „Manager-Academics“ (Deem und Brehony 2005) allerdings eher bescheiden aus, wie eine entsprechende Richtlinie der Ruhr-Universität Bochum exemplarisch verdeutlicht. Dort ist u. a. festgelegt, dass Dekan/-innen je nach Größe ihrer Fakultät/ihres Fachbereichs ein Zubrot zwischen 150 und 250 Euro und Studiendekan/-innen von 100 Euro monatlich erhalten (Ruhr-Universität Bochum 2012, Absatz IV).

Ein ähnliches Zulagensystem und Aushandlungsspielräume gibt es im administrativen Organisationsbereich selten. Der staatliche Sektor ist durch die Gesetze zur Beamtensoldung bzw. durch den Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst (TV-ÖD) geregelt. Die Möglichkeit einer leistungsorientierten Vergütung im Öffentlichen Dienst wurde in Deutschland zwar 2007 grundsätzlich geschaffen, jedoch für den Tarifvertrag der Länder (TV-L), der auch für die staatlichen Hochschulen als Ländereinrichtungen gilt, aufgrund anhaltender Kritik nach kurzer Zeit wieder verworfen (vgl. Meerkamp und Dannenberg 2014). Es greift demnach weiterhin das Prinzip, wonach primär die Verweildauer belohnt wird und nicht die Leistung. Für private Hochschulen gelten andere Bedingungen, da diese nicht an die Besoldungs- oder Tarifregelungen des Öffentlichen Dienstes gebunden sind und bei der Aushandlung von Arbeitsverträgen eher wie Unternehmen und damit freier agieren können.

Im administrativen Hochschulmanagement hat sich in puncto finanzieller Anreize am meisten auf der Ebene der Verwaltungsleitungen getan. Hier wurden die Dauerstellen an den staatlichen Hochschulen, meist mit Beamtenstatus, inzwischen weitgehend in zeitlich befristete Wahlämter umgewandelt (Blümel 2016, S. 180–182), wobei allerdings die Stelleninhaber/-innen einen mittlerweile verfassungsgerichtlich gesicherten Anspruch auf unbefristete Weiterbeschäftigung in einem gleichwertigen Amt nach Ende der Amtszeit besitzen (BVerfG vom 24.4.2018, Az.: 2 BvL 10/16). Die Flexibilisierung der Vertragsverhältnisse für Kanzler/-innen an den staatlichen Hochschulen wirkt sich auch auf die Gehaltsstrukturen aus. Bestanden diese früher eher homogen aus einer A- oder B-Besoldung (Spitzenbeamten/-innen), finden sich auf dieser Hierarchiestufe mittlerweile ebenso Angestelltegehälter nach TV-ÖD bis hin zu Einkommen nach der W-Besoldung mit Funktionszulagen, die bis vor einigen Jahren ausschließlich für Professuren galt. Der Grund dafür lässt sich vor allem in den organisationalen Veränderungen der Hochschulen sehen: „Im Hinblick auf institutionellen Wandel der Hochschulorganisation und die Verwaltungsleitung impliziert die Einführung der Befristung sowie die Anwendung neuer Besoldungsordnungen für die Hochschulverwaltungsleitung das Bemühen, die Leitungspositionen der Hochschule aus dem spe-



zifisch staatlichen Kontext des Berufsbeamtentums herauszulösen. Hochschulen als wettbewerbsfähige Organisationen sowie die damit verbundene Zuschreibung sollen so auch über eine am Managementserfolg messbar konfigurierte Verwaltungsleitung verfügen“ (Blümel 2016, S. 183).

Immaterielle Anreize für Personen in den wissenschaftsunterstützenden Managementpositionen, die überwiegend im administrativen Bereich tätig sind, bestehen vor allem in der Aussicht auf eine sichere, d. h. unbefristete, berufliche Position im Öffentlichen Dienst, welche sich zudem in einem dynamischen und vielfältigen Arbeitsumfeld befindet (Banscherus et al. 2017, S. 139–141). Für Kanzler/-innen bestehen sie vor allem darin, als Verwaltungsleitungen und Mitglieder in Rektoraten bzw. Präsidien an der langfristigen Entwicklung einer Hochschule mitwirken zu können (Blümel 2016, S. 204). Ein ähnlich ausgeprägtes Gestaltungsmotiv ist auch bei Rektor(inn)en bzw. Präsident(inn)en zu finden (Kleimann 2016, S. 429–432). Hinzu kommt hier aber auch noch die Möglichkeit, über die interne Leitungsfunktion eine Reputation aufzubauen, die nach außen und damit über die eigene Institution hinaus wirken kann. Eine gute Reputation erhöht für Rektor(inn)en bzw. Präsident(inn)en zudem die Möglichkeit, weitere (Ehren-)Ämter wie beispielsweise bei der größten Interessenvertretung der deutschen Hochschulen, der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) oder ähnlichen nationalen und internationalen Einrichtungen zu übernehmen und damit den Gestaltungsspielraum noch zu erweitern.

### 14.2.3 Zum Leistungsbegriff im Hochschulmanagement

Bevor Leistungen im Hochschulmanagement beurteilt werden können, muss geklärt werden, was mit diesem Begriff gemeint ist. Wie eingangs erwähnt liegt der Fokus im Rahmen politischer Förderprogramme oder im Zuge der Verteilung der Haushaltsmittel durch den Staat verstärkt auf der Leistungsfähigkeit einer Hochschule als Ganzes und weniger auf den Leistungen einzelner Wissenschaftler/-innen. Das verschiebt die Deutungsmacht. Es geht nicht mehr primär um die akademische Selbstorganisation, in der „exklusiv Wissenschaftler festlegen anhand welcher Kriterien Leistungen beurteilt werden“ (Bogumil et al. 2013, S. 30), sondern auch um Management, das ebenfalls zum Erfolg von Hochschulen beiträgt. Der Leistungsbegriff wird deshalb rein funktionalistisch als „Beitrag einer Person zur Erreichung der Ziele der Organisation“ (Lohaus 2009, S. 4) verstanden. Auch wenn nicht Personen, sondern Teams, Abteilungen, Zentren oder Fakultäten als Leistungserbringer angesehen werden, geht es um dieses funktionalistische Verständnis. Ohne Klarheit über die Ziele und die damit verbundenen Aufgaben lässt sich deshalb auch keine Klarheit darüber herstellen, ob etwas als Beitrag zur Zielerreichung bzw. Aufgabenwahrnehmung verstanden werden kann und wie es zu bewerten ist. Notwendig ist Transparenz über die relevanten Ziele sowie die entsprechenden Beurteilungsmaßstäbe, und zwar sowohl für die beurteilenden als auch für die beurteilten Personen.

In den beiden folgenden Kapiteln über Leistungsbeurteilungen argumentieren wir deshalb in diesem Dreischritt von Zielen/Aufgaben, Leistungen und Beurteilungsverfahren. Wir gehen der Frage nach, ob und in welchem Ausmaß Leistungsbeurteilungen im obigen Sinne auf das Hochschulmanagement angewendet werden können und zeigen auf, welche Verfahren in diesem Kontext bereits praktiziert werden. Eine Betrachtung des gesamten Hochschulmanagements ist in diesem Rahmen nicht leistbar. Dazu ist – wie aus Abschnitt 14.2.2.1 hervorgeht – die Heterogenität der enthaltenen Berufsgruppen zu groß. Um dennoch eine gewisse Bandbreite abzudecken, haben wir zwei Beispiele gewählt, die unterschiedliche Ebenen des Hochschulmanagements repräsentieren: zum einen die Hochschulleitung und zum anderen den wissenschaftsunterstützenden Bereich in Form von Qualitätsmanager(inne)n.

## 14.3 Leistungsbeurteilung auf der Führungsebene am Beispiel von Hochschulleitungen

### 14.3.1 Ziele und Kernaufgaben der Hochschulleitung

Hochschulleitungen unterscheiden sich neben ihrer hierarchischen Position auch durch ihre funktionale Rolle in einem zentralen Punkt von dem übrigen Management. Ihnen sind keine konkreten Organisationsziele, sondern es ist ihnen lediglich der allgemeine Zweck einer Hochschule vorgegeben, durch Forschung, Lehre und Transfer Wissen zu schaffen, zu erhalten und zu verbreiten. Ziele müssen sie daraus erst für die Organisation, die einzelnen Organisationsbereiche und sich selbst ableiten. Auch wenn sie dabei nicht beliebig handeln, sondern an den allgemeinen Zweck der Hochschule gebunden bleiben, verfügen sie über größere Freiheitsgrade in ihrer Aufgabewahrnehmung. Der Unterschied kommt gut in einem dem Managementforscher Peter Drucker zugeschriebenen Bonmot zum Ausdruck „*Management is doing things right; leadership is doing the right things*“. Diese Freiheit in der Zielbestimmung ex ante führt zu einer gewissen Vagheit in der Leistungsbeurteilung ex post. Erfolgreich ist die Hochschulleitung nicht schon, wenn sie die von ihr selbst entwickelten und zu verantwortenden Zielsetzungen erfüllt, sondern erst, wenn dadurch der allgemeine Zweck erfüllt wird und die Hochschule eine stabile Position in ihrem Umfeld einnimmt.

Die in diesem Sinne „richtigen Dinge“ tut die Leitung zum einen, indem sie durch ein strategisches Management zu der Erarbeitung einer „Policy“, d. h. einem inhaltlichen Profil beiträgt, das für das Handeln der Mitarbeiter in Forschung, Lehre und Verwaltung als Richtschnur dient und kontinuierlich auf seine Angemessenheit hin überprüft und angepasst wird. Zum anderen geht es um die Verankerung und Konkretisierung dieser inhaltlichen Zielsetzung für die einzelnen Personen, Teams, Abteilungen, Fakultäten usw. in der Hochschule durch ein operatives Management. Die strategische Zielbildung und die operative Umsetzung müssen zusammenkommen, wenn eine Hochschule erfolgreich sein soll. Das erfordert die Koordination der drei Bereiche

Forschung, Lehre und Organisation. Alle drei sind aufeinander angewiesen und deshalb wichtig, folgen aber unterschiedlichen Eigengesetzlichkeiten. In der Forschung geht es um das an der Sache ausgerichtete und prinzipiell nie abgeschlossene Streben nach Wahrheit, in der Lehre um eine soziale Dimension, nämlich die didaktisch geplante Erzeugung von Qualifikationen, und auch die Organisation folgt einer Eigenlogik: Sie muss in einem zeitlich begrenzten Rahmen Entscheidungen treffen, mit denen das Handeln ihrer Mitglieder koordiniert wird, wobei es, anders als bei der Forschung, nicht auf die Wahrheit, sondern die Mehrheit ankommt (Baecker 2010 macht diese auf Luhmann zurückgehende Unterscheidung der drei „Sinndimensionen“ der Organisation für Universitäten fruchtbar, ähnlich Nickel 2012, in diesem Sinne auch Pellert 2000, S. 45: „Die unterschiedliche zeitliche Logik von Entscheidungen auf der administrativen und der akademischen Seite der Universität ist ein wesentlicher Grund für Spannungen zwischen diesen Kulturen“).

Damit allerdings ein solches, auf die Innenseite der Hochschule gerichtetes Management zu dem Erfolg einer Hochschule als Ganzes beitragen kann, muss es auf den außerhalb der Hochschule liegenden allgemeinen Zweck bezogen sein. Führungskräfte arbeiten an der Schnittstelle zwischen innen und außen und sorgen für einen produktiven Austausch zwischen diesen beiden Seiten. Die Hochschule muss produktive Antworten auf die Erwartungen geben, die aus ihren Umwelten in Wirtschaft, Politik, Wissenschaftssystem, Erziehungssystem u. a. an sie gerichtet werden. Damit das gelingt, müssen diese Erwartungen nach innen „übersetzt“ und dort wissenschaftlich bearbeitet werden. Die Betonung liegt auf „wissenschaftlich“, denn in ihrem wissenschaftlichen Charakter besteht die Eigenart einer Hochschule. Es kommt darauf an, dass der „für die Universität wesentliche Widerspruch zwischen ihren akademischen und praktischen Aufgaben nicht aufgehoben, sondern tragbar und fruchtbar gemacht werden kann“ (so schon lange vor den Zeiten der Managementuniversität: Joachim Ritter 1956, S. 44; vgl. zu dem Gedanken des „Widerspruchsmanagement“ auch Pellert 2000, S. 50). Entscheidend für den langfristigen Erfolg ist eine so verstandene Responsivität, nach der die Beantwortung von Erwartungen etwas anderes ist als deren umstandslose Erfüllung.

Die Kernaufgabe einer Hochschulleitung liegt nach der hier vertretenen Auffassung darin, diese Responsivität sicherzustellen und dabei auch noch die eingangs erwähnte (Abschnitt 14.2.2.1) Spannung zwischen Institution und Organisation aufrechtzuerhalten.

### 14.3.2 Leistungen

Mit welchen „Beiträgen“ kommt eine Hochschulleitung dieser zentralen Aufgabe nach? Sie muss mit ihrem Führungsverhalten das Verhalten der Hochschulmitglieder so beeinflussen, dass die Organisationsziele erreicht werden. Dazu stehen ihr in einer groben Einteilung zwei Möglichkeiten zur Verfügung, die sich gegenseitig ergänzen

und deshalb beide ergriffen werden müssen. Sie kann das Verhalten zum einen indirekt über die Schaffung von Strukturen beeinflussen. Dabei kann es sich um formale oder „harte“ Faktoren handeln, wie z. B. den Aufbau fakultätsübergreifender Forschungsschwerpunkte oder Graduiertenschulen oder eines Qualitätsmanagementsystems. Es kann sich aber auch um informale „weiche“ Faktoren handeln, nämlich um die Kultur der Hochschule, die z. B. in einer lebendigen hochschulinternen Öffentlichkeit sichtbar wird, in der Kontroversen thematisiert und ausgetragen werden, aber auch in symbolischen Formen wie Absolventenfeiern, Festveranstaltungen u. Ä., in denen die akademischen Werte wirksam werden. Der andere Weg besteht in der direkten Verhaltensbeeinflussung über Kommunikation, sei es gegenüber einzelnen Wissenschaftler(inne)n, sei es gegenüber der Hochschulöffentlichkeit mit der eigenen Positionierung der Leitung in Debatten und Kontroversen oder sei es auch nur mit der Art und Weise der Sitzungsleitung.

Beide Zugänge hängen zusammen. Die Erarbeitung von Strukturen muss durch Kommunikation begleitet werden und durch sie veränderbar sein; die Kommunikation muss aber auch zu verfestigten Ergebnissen führen und mehr als allgemeines Gerede sein. Vor allem muss das alles zum Gesamterfolg der Organisation beitragen. Ob der eingetreten ist, erweist sich aber oft erst Jahre später. Selbst wenn die maßgeblichen Akteure dann noch im Amt sind, bleibt angesichts der sich rasch ändernden internen und externen Bedingungen die Kausalität ihres Führungshandelns fraglich. Um diese nachzuweisen, müsste man nämlich einen Vergleich zu der Situation ziehen, die ohne das konkrete Handeln der Hochschulleitung eingetreten wäre, und das ist nicht möglich. Diese konstruktiven Schwierigkeiten ziehen auch Folgen für die Beurteilung der Leistungen nach sich. Hinzu kommt der generelle Einwand, den Kieserling (2019) in einem Bericht über eine der wenigen empirischen Untersuchungen auf diesem Feld erhebt: „Universitäten sind keine schlecht geführten Unternehmen, sondern soziale Gebilde eines anderen Typs: Ihnen fallen Erfolge wie Misserfolge eher zu, als dass sie in durchsichtigem Zusammenhang zu eigenen Entscheidungen stünden“ (in diesem Sinne auch Baecker 2017).

### 14.3.3 Derzeit beobachtbare zentrale Beurteilungsverfahren

Wie lassen sich nun diese Beiträge beurteilen? Man könnte zunächst ganz unabhängig von der Kausalität schlichtweg auf den Erfolg der Organisation in ihrer Umwelt blicken. Steht die Hochschule gut da, z. B. in Rankings, wird das dem Wirken der Leitung zugeschrieben. Dasselbe gilt auch für den Fall, dass sie schlecht aussieht, weil sie z. B. bei der Antragstellung zur Exzellenzinitiative ihren bisherigen Exzellenzstatus nicht verteidigen konnte. Auch wenn man sich fragen kann, was ein derartiges Ergebnis eigentlich aussagt, und auch wenn die Kausalität fraglich ist, irrelevant sind derartige Urteile nicht. Sie spielen z. B. für die Wahl oder Wiederwahl einer Hochschulleitung eine Rolle, und in Wahlen liegt immer auch eine Beurteilung vergangener oder für die Zukunft erhoffter Leistungen. In dieser Sichtweise kommt aber auch die Subjektivität

der Beurteilenden und in gewisser Weise auch der politische Charakter der Organisation Hochschule zum Ausdruck.

Gehen wir eine Stufe tiefer und betrachten nicht die Wirkungen in der Umwelt der Hochschule, sondern die Beiträge innerhalb der Hochschule, mit denen die Wirkungen erreicht werden sollen, kommen die Strukturen und Prozesse in den Blick. Sind die angestrebten Strukturen, z. B. das Qualitätsmanagementsystem, das Strategiekonzept, das überfakultäre Graduiertenzentrum u. Ä. tatsächlich eingerichtet und haben sie das Verhalten der Hochschulangehörigen in der erhofften Weise beeinflusst oder ist nur eine neue Bürokratie entstanden? Laufen die Prozesse in den neuen Strukturen so, dass Ergebnisse erzielt werden, oder ist alles auf halbem Wege stecken geblieben? Geht es überhaupt um Verhaltensbeeinflussung und Entwicklung oder ist die Legitimation nach außen wichtiger, die durch die neuen Strukturen geschaffen wird? Eine solche Entkoppelung der nach außen gerichteten Schauseite von der internen Arbeitsebene der Organisation lässt sich z. B. häufig bei Evaluationssystemen beobachten. „Much ado about nothing?“, so hat die Hochschulrektorenkonferenz schon vor 20 Jahren in einer Bestandsaufnahme zu diesem Thema gefragt (HRK 1999). Auch diese Schauseite wird in einer mediengesteuerten Umwelt zunehmend wichtiger.

Offenbar betrachten wir entweder Erfolge der Organisation, die wir nicht klar auf Leistungen der Hochschulleitung zurückführen können, oder Beiträge der Hochschulleitung in der Organisation, über deren Wirkungen keine eindeutigen Aussagen getroffen werden können. Wie schon in dem Begriff zum Ausdruck kommt, verlangen Leistungsbeurteilungen neben objektiven Kriterien auch subjektive Interpretationen: das „Urteilen“. Dafür gibt es aber keine allgemeingültige Regeln, wie schon Kant (1977, S. 127) hervorgehoben hat: „Denn zu dem Verstandesbegriffe, welcher die Regel enthält, muss ein Actus der Urteilkraft hinzukommen, wodurch der Praktiker unterscheidet, ob etwas der Fall der Regel sei oder nicht; und da für die Urteilkraft nicht wiederum Regeln gegeben werden können, wonach sie sich in der Subsumtion zu richten habe (weil das ins Unendliche gehen würde)“, kommt eine wissenschaftliche Leistungsbeurteilung hier an ihre Grenzen. Sie lässt sich nur „verwissenschaftlichen“, indem objektive Zahlen und Daten zwar unabdingbar sind, aber eher als Anlass und Grundlage für Diskussionen dienen, in deren Verlauf sie erst aussagekräftig werden. Hier machen sich die Folgen der eingangs erwähnten „Uneindeutigkeit“ für die Beurteilungen bemerkbar. Im Folgenden werfen wir deshalb einen Blick auf drei in der Praxis gängige Beurteilungsverfahren.

#### **14.3.3.1 Das DHV-Ranking**

Seit 2009 veröffentlicht der Deutsche Hochschulverband jedes Jahr die „Ergebnisse des DHV-Rankings“ und kürt den „Rektor des Jahres“ (Krüger und Rudinger 2018). Die Beurteilung beruht auf einer Online-Umfrage innerhalb des Verbands, an der rund 10 Prozent der leicht über 30.000 Mitglieder teilnehmen. Diese stellen zunächst jeweils für ihre eigene Hochschule „wichtige Eigenschaften“ eines Rektors auf, wobei jedes Jahr erneut „Führungskompetenz“ am höchsten gewichtet wird. Anhand der fünf

Eigenschaften, denen sie das höchste Gewicht beimessen, benoten sie dann jeweils ihren Rektor. Die Person mit den besten Noten wird zum Rektor des Jahres ernannt und auf der Jahresversammlung des DHV geehrt.

In einer Analyse dieses Verfahrens arbeitet Scherm (2017) heraus, dass die gewählte Methodik wegen der Hochschulspezifität als Grundlage für ein „Ranking“ ungeeignet sei. Der Sache nach handle es sich um eine Leistungsbeurteilung durch Mitarbeiter in der Form einer „Vorgesetztenbeurteilung“, ohne dass jedoch die hierfür erforderlichen Voraussetzungen erfüllt seien. Weder seien nämlich die Beurteilungsmerkmale aussagekräftig noch seien die Beurteilenden kompetent. Das Verfahren habe deshalb „nichts mit einer validen Leistungsbeurteilung zu tun“ (Scherm 2017, S. 84). Möglicherweise als Reaktion auf diese Kritik hat der DHV in dem neuesten „DHV-Ranking“ (Krüger und Rudinger 2019) auf die Ermittlung der „wichtigen Eigenschaften“ verzichtet und die Vorgehensweise auf die bloße Benotung reduziert. Damit wird sie aber noch mehr in Richtung eines reinen Beliebtheitstests gerückt.

#### **14.3.3.2 Hochschulmanager/-in des Jahres**

Seit 2008 vergibt das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) die Auszeichnung „Hochschulmanager/-in des Jahres“. Nach der gut dokumentierten Verfahrensweise (CHE 2019) liegt der Auszeichnung ein mehrstufiges Auswahlverfahren zugrunde, welches in einem ersten Schritt auf einer indikatorengestützten Vorauswahl von Hochschulen mit einer im Vergleich zu den anderen Hochschulen besonders positiven Entwicklungsdynamik beruht. Diese Entwicklung wird in mehreren Hauptkategorien (im Jahr 2019 waren das „Forschung und Lehre“, „Internationalisierung“, „Third Mission“ sowie „Hochschulprofil und Qualität“) mit jeweils vier bis sieben Einzelindikatoren pro Kategorie (z. B. Erfolge in Rankings oder Wettbewerben, Drittmittelentwicklung, Anzahl internationaler oder nicht traditioneller Studierender) durch Mitarbeiter des CHE aufgrund einer Auswertung von Dokumenten beurteilt. In einem zweiten Schritt werden Informationen gesammelt, die einer Jury die Beurteilung der Frage ermöglichen soll, inwiefern die Erfolge der Hochschule auf das Wirken ihrer Hochschulleitung zurückgehen. Das Erhebungsinstrument ist ein strukturierter Fragebogen. Befragt werden die Rektor(inn)en und Präsident(inn)en selbst sowie ihre Peers in der Hochschule (im Jahr 2019 Hochschulratsvorsitzende, Vizerektor(inn)en bzw. Vizepräsident(inn)en sowie Kanzler/-innen). Unter Berücksichtigung aller Ergebnisse bestimmt in dem dritten und letzten Schritt eine Jury aus acht anerkannten Expert(inn)en eine Gruppe von fünf bis sechs Finalist(inn)en und wählt unter ihnen den Hochschulmanager/die Hochschulmanagerin des Jahres aus.

Die Unterschiede gegenüber dem DHV-Ranking liegen auf der Hand. Der Bezug zu dem Gesamterfolg der Hochschule ist vorhanden, die Beurteilungskriterien sind aussagekräftiger (insbesondere wird das Problem der Kausalität aufgenommen) und die Beurteilenden sind aufgrund ihrer vermuteten persönlichen Kompetenz und der Hinzuziehung von Dokumenten sachkundiger.

### 14.3.3.3 Institutionelle Evaluation

Im Jahr 2006 fand eine Evaluation des Gründungsrektors der fusionierten Universität Duisburg-Essen statt. Hintergrund war, dass in der Gründungsphase ein System institutioneller Evaluation der universitätsinternen Organisationseinheiten (Fachbereiche und Dienstleistungseinrichtungen) eingerichtet worden war, das nun ins Laufen gebracht werden sollte. Um vorhandener Skepsis in der Universität zu begegnen, aber auch, weil man einen „Prototypen“ brauchte, mit dem das Verfahren einmal ausprobiert und verbessert werden konnte, übernahm das Gründungsrektorat diese Vorreiterrolle und ließ sich selbst als Organisationseinheit evaluieren (vgl. Gruber et al. 2007).

Muster institutioneller Evaluationen in Universitäten ist das im Jahr 1994 eingerichtete Institutional Evaluation Programme (IEP) der European University Association (EUA). Dabei handelt es sich um eine formative Evaluation, also ein Verfahren, das anders als summative Evaluationen nicht auf eine abschließende Entscheidung, sondern auf Lernen und kontinuierliche Verbesserungen abzielt und dabei Elemente der Selbst- und Fremdevaluation kombiniert. Es beginnt mit einem Selbstbericht, in dem die untersuchte Einheit vier aus dem Plan-Do-Check-Act-Kreislauf des Qualitätsmanagements stammende Fragen bearbeitet: „What is the institution trying to do? (mission and objectives)“, „How is the institution trying to do it? (policies and processes)“, „How does the institution know it works? (monitoring and quality assurance)“ und „How does the institution change in order to improve? (capacity for change)“ (EUA 2018). Daran schließt sich eine Evaluation mit Vor-Ort-Besuchen der externen Peers an, die einen Fremdbericht mit ihren Eindrücken und Empfehlungen verfassen. Das Verfahren endet mit einer Stellungnahme der evaluierten Einheit zu dem Peer-Report, in der Schlussfolgerungen für Verbesserungen festgehalten und begründet werden („Follow-up“).

Die Rektoratsevaluation ist der Sache nach eine Leistungsbeurteilung. Sie bezog sich auf „die Managementleistung des Gründungsrektors“ (Gruber et al. 2007, S. 75), basierte sowohl auf quantitativen Daten wie auch auf mittels Umfragen gewonnenen subjektiven Meinungen und war als Nebeneffekt auch ein Beitrag „zur Ausbildung einer Qualitätskultur“ (Gruber et al. 2007, S. 74). Sie führt nicht zu einer Reihung des Rektorats im Vergleich zu anderen Rektoren, gibt aber den Akteuren und – sofern die Ergebnisse öffentlich gemacht werden – auch der breiteren Hochschulöffentlichkeit Hinweise auf Stärken und Schwächen und somit auf Verbesserungspotenziale. Die Methode ist deshalb zwar sinnvoll, scheint allerdings bezogen auf Hochschulleitungen nicht sehr verbreitet zu sein. Ihre vermehrte Anwendung könnte sich für die Leistungsfähigkeit der Leitungsorgane als produktiv erweisen, vorausgesetzt, sie wird nicht als bürokratische Routineübung aufgefasst. Viel hängt von den subjektiven Dispositionen in den Rektoren bzw. Präsidien selbst ab.

## 14.4 Leistungsbeurteilung auf mittlerer Ebene am Beispiel von Qualitätsmanager(inne)n

### 14.4.1 Ziele und Kernaufgaben des Qualitätsmanagements

Die geschilderte Entwicklung der Hochschulen zu mehr arbeitsteilig vorgehenden Organisationen gepaart mit einer zunehmenden Wettbewerbsorientierung erfordern die Übernahme korporativer Verantwortung nicht nur für die Quantität, sondern auch für die Qualität der erbrachten Leistungen. Die systematische Entwicklung der Qualität von Forschungs- und Lehrleistungen ist zu einem zentralen institutionellen Erfolgsfaktor geworden (vgl. Nickel 2014). Zusätzliches Gewicht hat dieser Aufgabenbereich mit Einsetzen des Bologna-Prozesses Ende der 1990er-Jahre erhalten. Tätigkeiten wie die Durchführung von Lehrveranstaltungsevaluationen, der Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen (QM-Systemen) und Akkreditierungsverfahren sowie andere qualitätssichernde Maßnahmen bezogen auf Lehre und Studium nehmen seitdem einen breiten Raum ein.

Das Berufsbild des Qualitätsmanagers/der Qualitätsmanagerin ist in die Gruppe der sich seit geraumer Zeit neu etablierenden Hochschulprofessionen einzustufen (vgl. Kloke 2014). Sie erbringen in zweierlei Hinsicht Unterstützungsleistungen: Zum einen sollen sie die in Forschung und Lehre tätigen Personen dabei unterstützen, ihre Arbeit möglichst gut zu machen und gute Ergebnisse zu erzielen (z. B. die Einwerbung von Drittmitteln für die Forschung oder für den Arbeitsmarkt erfolgreiche Absolvent(inn)en der Studiengänge). Zum anderen sollen sie aber auch Leitungskräften in Präsidien bzw. Rektoraten, Dekanaten oder auf Institutsebene zuarbeiten und diesen fundierte Daten für anstehende Entscheidungen liefern.

Die eigene Position innerhalb der Organisation zu finden, ist für Qualitätsmanager/-innen nicht leicht, weil sich ihr Jobprofil – ähnlich wie bei vielen der derzeit neu entstehenden Jobs im Wissenschaftsmanagement – traditionellen professionellen Zuordnungsmustern entzieht: „Qualitätsmanagerinnen und -manager sind im hier verstandenen Sinne keine Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, denn die Umsetzung von Konzepten und Verfahren ist das Kerngeschäft dieser Beschäftigtengruppe. Beschäftigte im Qualitätsmanagement verfügen aber über eine akademische Spezialisierung und Herangehensweise. [...] Im Zuge der Professionalisierung von Qualitätsmanagerinnen und -managern wird auf dieser Voraussetzung der wissenschaftlich fundierten Ausbildung aufgebaut und die Kompetenzen insbesondere für die sensible Vermittlung zwischen Wissenschaft und Verwaltung weiterentwickelt“ (Klug 2010, S. 89).

Untersuchungen zeigen, dass die Stellen der Qualitätsmanager/-innen überwiegend im administrativen Organisationsbereich von Hochschulen angesiedelt sind (Kloke 2014, S. 191–192). Am häufigsten finden sich solche Position in Stäben, die Leitungspersonen in Rektoraten bzw. Präsidien, in der Regel Vizerektor(inn)en bzw. Vizepräsident(inn)en oder Kanzler(inne)n, direkt zugeordnet sind. Danach folgen



Stellen innerhalb der Verwaltung, insbesondere in einem eigens für diesen Aufgabenbereich zugeschnittenen Dezernat oder in einer Abteilung. Am wenigstens verbreitet sind Stellen in einem Institut oder in einem Zentrum mit eher wissenschaftlichem Charakter. Diese kommen vor allem an größeren Universitäten vor und haben in der Regel den Auftrag, wissenschaftliche Dienstleistungen zu erbringen. Insgesamt unterstreicht die gezeigte organisationale Verortung den Supportcharakter von Qualitätsmanagement-Stellen, wobei zugleich eine ausgeprägte Nähe zu Leitungspersonen zum Ausdruck kommt.

Zu den Hauptaufgabenbereichen zählen – ausgelöst durch den Bologna-Prozess und die damit einhergehende Umstellung der Studienstrukturen – vor allem die Qualitätssicherung von Studium und Lehre sowie die Durchführung von Akkreditierungsverfahren einzelner Studiengänge (Programmakkreditierung) oder ganzer Qualitätsmanagementsysteme (Systemakkreditierung). Deutlich dahinter liegen Aktivitäten bezogen auf die Qualitätsentwicklung der Verwaltung und der Forschung (Kloke 2014, S. 193). Doch trotz dieser unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen zeigt sich, dass Qualitätsmanagement inzwischen eine institutionell verankerte Querschnittsaufgabe ist, die alle Tätigkeitsbereiche von Hochschulen betrifft, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß.

#### 14.4.2 Leistungen

Ähnlich wie bei den Hochschulleitungen aufgezeigt, erbringen Qualitätsmanager/-innen nicht nur Leistungen, die „harte“, sondern auch „weiche“ Faktoren betreffen. Zur ersten Kategorie zählen Leistungen, die dazu beitragen, ein Feedback zur Qualität der Ergebnisse zu geben, welche in den Kernbereichen Forschung, Lehre und Studium erarbeitet wurden, um damit einen Beitrag zu systematischer Reflexion und möglicher Verbesserung zu geben. Um ein wirkungsvolles Feedback geben zu können, muss die Anwendung unterschiedlicher Qualitätssicherungsverfahren in regelmäßigen Abständen vorbereitet und durchgeführt werden. Rein hochschulintern betrachtet fallen hierunter vor allem Evaluationsverfahren, welche die Studierendenzufriedenheit, das Studienabbruchverhalten, den Verbleib der Hochschulabsolvent(inn)en, die Entwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses, die Lehr- und Forschungsqualität der Wissenschaftler/-innen in den Fakultäten/Fachbereichen oder Instituten sowie die Qualität von Leitungs- und Verwaltungsabläufen fokussieren. Darüber hinaus gibt es aber auch eine Reihe hochschulexterner Qualitätssicherungsverfahren, welche von den Qualitätsmanager(inne)n in die Wege geleitet und begleitet werden müssen. Diese werden von externen Einrichtungen durchgeführt, die sich von der Qualität hochschulinterner Leistungen überzeugen wollen und deren Begutachtung für die Hochschule von hoher Bedeutung ist. In diesem Zusammenhang sind insbesondere Verfahren zur Evaluation von Drittmittelprojekten durch Förderinstitutionen oder bei Vor-Ort-Begehungen im Rahmen von Antragstellungen in Förderprogrammen

sowie bei der Akkreditierung von Studiengängen oder QM-Systemen für Lehre und Studium zu nennen.

Das zuletzt genannte Thema hat seit Beginn der 2000er-Jahre auch hochschulintern immens an Stellenwert gewonnen. Die Idee dahinter ist, dass hohe Qualität in Forschung und Lehre nur in einer Gemeinschaftsleistung von Wissenschaft und Verwaltung zu erreichen ist. Dazu müssen alle relevanten Bereiche und Beteiligten innerhalb einer Hochschule zu schlüssigen Wirkungsketten verknüpft werden. Die Planung, der Aufbau, die Inbetriebnahme und die kontinuierliche Arbeit mit einem derart gestalteten QM-System gehören zweifellos auch zu den „harten“ Faktoren. Hier müssen gemeinsam mit den zentralen und dezentralen Leitungskräften geeignete Organisations- und Entscheidungsstrukturen aufgebaut, strategische Ziele entwickelt, Inputs gesteuert, Ergebnisse beobachtet und Informationen zu deren Qualität gewonnen sowie an handlungs- und entscheidungsrelevante Personen übermittelt werden. Auch das Prozessmanagement spielt in diesem Kontext häufig eine große Rolle (vgl. Nickel 2014).

Es liegt auf der Hand, dass die Arbeit an dieser „Hardware“ alleine nicht ausreicht, um die Qualität in Lehre, Studium und Forschung zu sichern und weiterzuentwickeln. Ohne Kommunikation und die Etablierung einer Qualitätskultur funktioniert das Ganze an stark personengetriebenen Organisationen – welche Hochschulen nach wie vor sind – nicht (vgl. Donzallaz 2014). Zwar besitzen die damit zusammenhängenden Leistungen nicht denselben Stellenwert im Berufsalltag wie die zuvor dargestellten, dennoch nimmt die Zusammenarbeit und Kontaktpflege mit anderen hochschulinternen Akteuren einen deutlichen Raum ein. Weniger ausgeprägt ist dagegen die Schnittstellenfunktion nach außen wie z. B. bei der Kontaktpflege und dem Aufbau mit anderen wissenschaftlichen Einrichtungen oder mit Personen und Organisationen in der Politik und der Verwaltung (vgl. Kloke 2014, S. 223–236). Nehmen Qualitätsmanager/-innen darüber hinaus noch eine Leitungsfunktion in einer Verwaltungsabteilung oder einem wissenschaftlichen Zentrum ein, kommen weitere Leistungen wie die Mitarbeiterführung, Finanzmanagement sowie Personal- und Organisationsentwicklung hinzu.

#### **14.4.3 Derzeit beobachtbare zentrale Beurteilungsverfahren**

Das vorhergehende Kapitel hat gezeigt, dass die Palette möglicher Leistungen von Qualitätsmanager(inne)n sehr breit gefächert ist und je nach Zuschnitt und organisationaler Einbettung der Stelle unterschiedlich ausfallen kann. Ob sich die konkrete Ausgestaltung der genannten Leistungen auf zuvor transparent vereinbarte Ziele bezieht, lässt sich aus der zur Verfügung stehenden Literatur nicht ableiten. Die Praxiserfahrung legt aber den Schluss nahe, dass dies eher selten geschieht. Entsprechend ist davon auszugehen, dass auch die Beurteilungsverfahren in der Regel nur eingeschränkt zielbezogen erfolgen. Überhaupt gibt es bislang wenig gesichertes Wissen

darüber, ob und wie die Leistungsbeurteilung von im Qualitätsmanagement der Hochschulen tätigen Personen erfolgt. Im Folgenden werden drei Verfahren vorgestellt, zu denen derzeit nachvollziehbare Informationen vorliegen.

#### 14.4.3.1 Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche

Im administrativen Organisationsbereich von Hochschulen, in dem das Gros der Qualitätsmanagementstellen angesiedelt ist, gehören regelmäßige Gespräche zwischen Mitarbeiter(inne)n und ihren Vorgesetzten mittlerweile zu den häufig eingesetzten Führungsinstrumenten. Das bedeutet allerdings nicht automatisch, dass dieses Verfahren von den deutschen Universitäten und Fachhochschulen flächendeckend eingesetzt wird. Genaue Studien zum Verbreitungsgrad fehlen, sodass sich zur bundesweiten Anwendungshäufigkeit keine validen Aussagen treffen lassen. Dennoch ist davon auszugehen, dass etliche Qualitätsmanager/-innen bereits Erfahrungen mit dieser Art des Leistungsfeedbacks besitzen.

Ziel von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen (MVG) in Hochschulen sollte sein, „[...] in eine Auseinandersetzung mit der eigenen Leistung zu kommen, Feedback zu erhalten und zu geben und eine gemeinsame Sichtweise über die Weiterentwicklung des eigenen Bereichs (auch in Bezug zur Organisation) zu besprechen“ (Pellert und Widmann 2008, S. 75). Im Mittelpunkt steht nicht die Leistungsbeurteilung, sondern eher ein gemeinsamer Austausch über das zurückliegende Geschehen am Arbeitsplatz sowie über zukünftige Pläne. Dieser Charakter spiegelt sich auch in den entsprechenden Dienstvereinbarungen und Leitfäden wider, mit denen Hochschulen ihre MVG üblicherweise regeln (vgl. z. B. Hochschule Bochum 2008). Manche Hochschulen gehen vor diesem Hintergrund noch einen Schritt weiter und versehen die MVG mit einem Namen, der eine unterstützende Konnotation nahelegt. So geht u. a. die Universität Duisburg-Essen vor, die in ihrem Leitfaden von einem „Kooperations- und Förder-Gespräch“ (Universität Duisburg-Essen 2007, S. 1) spricht.

Ein Evaluationsbericht der Johannes-Gutenberg-Universität in Mainz zeigt, dass aus Sicht der Mitarbeiter/-innen vor allem die Tatsache geschätzt wird, dass sie in den jährlich stattfindenden MVG ein Feedback zu ihrer Arbeit erhalten. Dabei wird von den Befragten als produktiv hervorgehoben, dass nicht nur Wertschätzendes, sondern auch Kritik und Probleme zur Sprache kommen und ggf. dafür auch Lösungen gefunden werden können (Leipold 2011, S. 12). Bemerkenswert ist, dass Vorgesetzte die Wirkungen von MVG durchweg etwas positiver einschätzen als ihre Mitarbeiter/-innen (Leipold 2011, S. 19). Bisweilen empfinden die Befragten die MVG als unnötig und manche befürchten auch, Repressalien ausgesetzt zu sein oder gegen andere Kolleg(inn)en ausgespielt zu werden (Leipold 2011, S. 12). Insgesamt befinden sich die Skeptiker in dieser Untersuchung aber in der Minderheit.

Wie repräsentativ die dargestellten Ergebnisse sind, lässt sich nicht einschätzen. Ebenso wie zur Verbreitung fehlen auch bundesweite Studien zu den Wirkungen von MVG.

#### 14.4.3.2 Institutionelle Evaluation

In das in Abschnitt 14.3.3.3 dargestellte institutionelle Evaluationsverfahren sind auch das Qualitätsmanagement und die dort tätigen Personen einbezogen, sofern es auf der Ebene der jeweils evaluierten Organisationseinheit (Fächer, Fakultäten/ Fachbereiche, Institute, fakultätsübergreifende Serviceeinrichtungen, Zentralverwaltung, Hochschulleitung) ein solches gibt. Der Ansatz der institutionellen Evaluation sieht vor, dass eine von der Hochschulleitung oder dem Hochschulrat beauftragte hochschulinterne Stelle die Qualität aller Subeinheiten der Hochschulorganisation anhand eines festgelegten Verfahrens prüft. Betroffen sind beispielsweise in einer akademischen Einheit „Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung, Dienstleistungen, Führung und Verwaltung sowie Organisationsstrukturen“ (Universität Zürich 2018, Abschnitt 2). Das Verfahren besteht aus einem internen Selbstbericht und einer Begutachtung durch externe Expert(inn)en. Der Maßstab zur Beurteilung von Dienstleistungen, zu denen auch das Qualitätsmanagement gehört, ist „der Nutzen für die akademische Tätigkeit“ (Universität Zürich 2018, Abschnitt 2). Mancherorts wird im Zuge dessen auch die für Qualitätsmanagement zuständige Einheit separat evaluiert, wie dies beispielsweise bei der in Abschnitt 14.3.3.3 erwähnten Universität Duisburg-Essen der Fall ist. Das ehemalige Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) wurde auf Basis der Resultate einer tiefgehenden externen Begutachtung in den Jahren 2016 bis 2017 inhaltlich und strukturell verändert. Nach der Profilschärfung heißt es nun „Zentrum für Hochschulqualitätsentwicklung“ (ZHQE) und konzentriert sich stärker als zuvor auf seine Rolle als interner Dienstleister, der die Universität dabei unterstützt, eine möglichst hohe Lehr- und Lernqualität zu gewährleisten.

#### 14.4.3.3 Publikationen und Vorträge

Rankings oder andere durch externe Organisationen vorgenommene personenbezogene Leistungsbeurteilungen, wie sie in den Abschnitten 14.3.3.1 und 14.3.3.2 für Hochschulleitungen näher beschrieben wurden, existieren bezogen auf Qualitätsmanager/-innen nicht. Anders als Hochschulleitungen, die aufgrund ihrer ausgeprägten Schnittstellentätigkeit auch stark nach außen agieren, wirkt diese Personengruppe primär hochschulintern. Wenn Hochschulen mit guten Ergebnissen in Forschung, Lehre und Studium punkten, interessiert das die Öffentlichkeit, wie sie dahin gelangt sind, interessiert jedoch nicht. Vor diesem Hintergrund ist die Leistungsbeurteilung des Qualitätsmanagements für eine breitere Öffentlichkeit nicht von Interesse. Trotzdem sind auch bei Qualitätsmanager(inne)n im Hochschulbereich ausgeprägte Tendenzen zu beobachten, eigene Konzepte sowie Arbeitsmethoden und -ergebnisse einem größeren Publikum zu präsentieren und sich auf diesem Wege auch dem Urteil der hochschulexternen Community zu stellen. Dies beschränkt sich jedoch auf eine rein fachliche Ebene und geschieht in Form von Fachvorträgen und Fachpublikationen.

Die Zahl von Tagungen und anderen Austauschformaten bezogen auf das Qualitätsmanagement von Hochschulen ist seit den 1990er-Jahren immer weiter gestiegen. Auslöser in Deutschland war das „Projekt Q“ der Hochschulrektorenkonferenz

(HRK), das dem Thema mit einer Vielzahl von Veranstaltungen über Jahre hinweg stetig mehr Gewicht verlieh. Dieser Trend setzte sich auch nach Beendigung des Projektes fort, so u. a. im Zuge des vom Bund mit rund zwei Milliarden Euro finanzierten „Qualitätspakts Lehre“. In diesem Rahmen finden bundesweit Fach- und Programmkonferenzen sowie Workshops der beteiligten 71 Universitäten, 61 Fachhochschulen sowie 24 Kunst- und Musikhochschulen statt. Auch über die Qualitätsentwicklung von Lehre und Studium hinaus werden Veranstaltungen angeboten, wie etwa zur Qualitätsentwicklung von Forschung, Verwaltung, Wissenstransfer oder wissenschaftlicher Weiterbildung. Deren Veranstalter sind heterogen und reichen von Interessensverbänden wie z. B. den Netzwerken der Forschungs- und Technologiereferent(inn)en oder der Hochschulkanzler/-innen bis hin zu nicht staatlichen Einrichtungen wie dem CHE.

Gleichzeitig ist auch die Zahl der Publikationen zum Qualitätsmanagement in Hochschulen seit den 1990er-Jahren gewachsen. Neben einer Reihe von Fachbüchern zum Thema, die häufig aus Forschungsprojekten und Dissertationen resultieren oder Tagungsbeiträge zusammenfassen, gibt es nunmehr auch eigene Fachzeitschriften wie beispielsweise die „Qualität der Wissenschaft. Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration“. Darüber hinaus finden sich Beiträge zum Qualitätsmanagement in Hochschulen auch in breiter angelegten Fachzeitschriften wie dem anwendungsorientierten „Wissenschaftsmanagement“ oder in den wissenschaftlich orientierten „Beiträge[n] zur Hochschulforschung“.

Alles in allem lässt sich festhalten, dass Qualitätsmanager/-innen durchaus Wert darauf legen, über ihre Arbeitsstätte hinaus sichtbar zu werden und sich der Diskussion mit ihrer fachlichen Community zu stellen. Damit kommt hier ein Mechanismus der Leistungsbeurteilung zum Tragen, wie man ihn in erster Linie aus dem Wissenschaftskontext kennt, aber bislang kaum aus dem Verwaltungskontext.

#### **14.4.3.4 Akkreditierung**

Bei der Akkreditierung handelt es sich im Hochschulkontext zwar in erster Linie um ein Verfahren, das auf die Zertifizierung von Studiengängen und QM-Systemen für Lehre und Studium durch eine externe Einrichtung, den deutschen Akkreditierungsrat, ausgerichtet ist (vgl. Nickel et al. 2013); dennoch kann der Erfolg oder Misserfolg bei einem Akkreditierungsverfahren dem hochschulinternen Qualitätsmanagement zugeordnet werden, sofern die Durchführung von Akkreditierungsverfahren zum Aufgabenportfolio der jeweiligen Person oder auch der zuständigen Organisationseinheit gehört. Das Abschneiden in Akkreditierungsverfahren sagt allerdings nur implizit etwas über die Leistungen der hochschuleigenen Qualitätsmanager/-innen aus, sodass es mit Vorsicht zu handhaben ist. Die Akkreditierung erfolgt gegenstandsbezogen und nicht bezogen auf die Leistungen einer oder mehrerer Personen. Es ist damit kein Instrument der individuellen Leistungsbeurteilung, sondern beurteilt, wie gut eine Institution bzw. ihre Subeinheiten in der Lage sind, die Qualität in Lehre und Studium zu sichern. Ob aufgrund von Erfolgen oder Misserfolgen in Akkreditierungsverfahren tatsächlich Rückschlüsse auf die Leistungsfähigkeit der hochschulintern tätigen Quali-

tätsmanager/-innen gezogen werden können, sollte sensibel geprüft werden. Notwendig dafür wäre das Herstellen eindeutiger kausaler Handlungszusammenhänge.

## 14.5 Resümee

Während das Thema Leistungsbeurteilung in Bezug auf die Wissenschaft oder die Hochschule als Ganzes eine systematische Rolle spielt, existiert es in dem noch relativ jungen Bereich des Hochschulmanagements bislang lediglich in ersten Ansätzen. Diese sind insgesamt noch nicht sehr ausgereift und auch nicht schlüssig mit materiellen und immateriellen Anreizen verknüpft. Dabei zeigen sich Unterschiede zwischen den Hierarchiestufen: Während Leistungen von Hochschulleitungen insbesondere durch extern initiierte Evaluations- und Ratingverfahren öffentlich bewertet werden und Gehälter bis zu gewissen Grenzen verhandelbar sind, herrschen bei den mittleren Managementpositionen vor allem organisationsinterne Feedback-Mechanismen wie beispielsweise Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche vor. Diese sind weitgehend von finanziellen Anreizen entkoppelt, da die Gehaltszahlungen in der Regel dem relativ starren Tarifsystem des Öffentlichen Dienstes folgen und wenig Spielraum für die Gewährung von Zulagen lassen. Angesichts der Tatsache, dass etliche mittlere Positionen im Hochschulmanagement lediglich mit Zeitverträgen ausgestattet sind, stellt allerdings bereits die Aussicht auf die Entfristung einer Stelle für viele Stelleninhaber/-innen einen nicht zu unterschätzenden Anreiz dar. Darüber hinaus fehlt es im mittleren Hochschulmanagement an geregelten Aufstiegsperspektiven. Eine Karriere in diesem Bereich setzt üblicherweise die Bereitschaft voraus, das Arbeitsfeld zu wechseln und sich inhaltlich neu einzuarbeiten.

Methodisch bewegen sich Leistungsbeurteilungen zwischen objektiven und subjektiven Vorgehensweisen. Wie in der Wissenschaft selbst geht es um quantitative Daten (Drittmittel, Rankings, Patente u. a.), deren Bedeutung subjektiv erst hergestellt werden muss, und um subjektive Einschätzungen durch Peers, Stakeholder, Mitarbeiter/-innen u. a., deren Überzeugungskraft im Lichte objektiver Daten erhärtet werden muss und deren Validität sich erst mittelfristig ergibt. Der anfangs dieses Beitrags festgestellte Befund der „Uneindeutigkeit“ bewahrheitet sich hier. Am sinnvollsten erscheint ein Mix aus subjektiven Fremd- und Selbstbeurteilungen und einem auf objektiven Daten beruhenden Controlling, ähnlich wie das bei formativen Evaluationsverfahren der Fall ist.

Insgesamt ist die Frage nach der Beurteilung von Managementleistungen zentral für die weitere Entwicklung von Hochschulen zu arbeitsteilig vorgehenden Organisationen. Mehr und mehr setzt sich die Erkenntnis durch, dass die Leistungsfähigkeit in den Kernarbeitsbereichen Forschung und Lehre nicht nur von gutem wissenschaftlichen Personal, sondern auch von gutem Managementpersonal abhängt. Insofern wäre es ausgesprochen lohnenswert, auf diesem Gebiet mehr konzeptionelle Arbeit zu leisten als bisher.

## 14.6 Literaturverzeichnis

- Baecker, D. (2017). Agilität in der Hochschule. *die hochschule. journal für wissenschaft und bildung*, 1/2017:19–28.
- Baecker, D. (2010). Forschung, Lehre und Verwaltung. In *Unbedingte Universitäten: Was passiert? Stellungnahmen zur Lage der Universität*, S. 311–332. Zürich: diaphanes.
- Banscherus, U. (2018). Wissenschaft und Verwaltung an Hochschulen. Ein spannungsreicher Antagonismus im Wandel. *die hochschule. journal für wissenschaft und bildung*, 1-2/2018:87–100.
- Banscherus, U., Baumgärtner, A., Böhm, U., Golubchikova, O., Schmitt, S. und Wolter, A. (2017). *Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen*. Düsseldorf: Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 362. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_362.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_362.pdf) (abgerufen am 15.01.2020).
- Bieletzki, N. (2018). *The Power of Collegiality. A Qualitative Analysis of University Presidents' Leadership in Germany*. Wiesbaden: Springer VS.
- Blümel, A. (2016). *Von der Hochschulverwaltung zum Hochschulmanagement*. Wiesbaden: Springer VS.
- Blümel, A. und Hüther, O. (2015). *Verwaltungsleitung an deutschen Hochschulen. Deskriptive Zusammenfassung der in 2015 stattgefundenen Befragung der Kanzlerinnen und Kanzler an deutschen Hochschulen*. Kassel: INCHER Working Paper 3. [https://www.uni-kassel.de/einrichtungen/fileadmin/datas/einrichtungen/incher/PDFs/INCHERWP3\\_Bericht\\_Kanzlerbefragung2015.pdf](https://www.uni-kassel.de/einrichtungen/fileadmin/datas/einrichtungen/incher/PDFs/INCHERWP3_Bericht_Kanzlerbefragung2015.pdf) (abgerufen am 15.01.2020).
- Bogumil, J., Burgi, M., Heinze, R. G., Gerber, S., Gräf, I. D., Jochheim, L., Schickentanz, M. und Wannöffel, M. (2013). *Modernisierung von Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente*. Berlin: edition sigma.
- Breitbach, M. (2005). Kurator, Kanzler, Vizepräsident – ein deutscher Irrweg? *Wissenschaftsrecht*, Beiheft 15:119 ff.
- Burkhardt, A. und Nickel, S. (Hrsg.) (2015). *Die Juniorprofessur. Neue und alte Qualifizierungswege im Vergleich*. Baden-Baden: Nomos.
- CHE Centrum für Hochschulentwicklung (2019). Dokumentation des Projekts Hochschulmanager(in) des Jahres. <https://www.che.de/download/projekt-dokumentation-hochschulmanagerin-des-jahres-2019/> (abgerufen am 15.01.2020).
- Deem, R. und Brehony, K. J. (2005). Management as Ideology: The Case of 'New Managerialism' in Higher Education. *Oxford Review of Education*, Vol. 31(No. 2):217–235.
- Donzallaz, D. (2014). Vom „Schwachsinn“ zur Qualitätskultur – Tipps für den Umgang mit Problemen beim Aufbau von QM-Systemen in Universitäten. In S. Nickel (Hrsg.), *Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen: Erfahrungen aus der Hochschulpraxis*, Arbeitspapier Nr. 163, S. 27–38. Gütersloh: CHE. [http://www.che.de/downloads/CHE\\_AP\\_163\\_Qualitaetsmanagementsysteme\\_2014.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_AP_163_Qualitaetsmanagementsysteme_2014.pdf) (abgerufen am 15.01.2020).
- EUA European University Association (2018). Institutional Evaluation Programme. <http://www.iep-qa.org/> (abgerufen am 15.01.2020).
- DeGEval Gesellschaft für Evaluation (2018). Arbeitskreis Hochschulen. <https://www.degeval.org/arbeitskreise/hochschulen/> (abgerufen am 15.01.2020).
- Gruber, S. et al. (2007). Evaluation der Hochschulleitung – Vorbild oder Ausnahme? Ein Erfahrungsbericht der Rektoratsevaluation an der Universität Duisburg-Essen. *Hochschulmanagement*, Heft 3/2007:73–78.
- Gukenbiel, H. L. (2016). Institution und Organisation. In H. Korte und B. Schäfers (Hrsg.), *Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie*, S. 173–193. Wiesbaden: Springer VS, 9., überarbeitete und aktualisierte Aufl.

- Hanft, A. (2008). *Bildungs- und Wissenschaftsmanagement*. München: Vahlen.
- Hanft, A. (Hrsg.) (2000). *Hochschulen reformieren? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien*. Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand.
- Hauriou, M. (1965). Die Theorie der Institution und andere Aufsätze. Herausgegeben von Roman Schnur. Berlin. Orig. frz. 1925.
- Hochschule Bochum (2008). *Dienstvereinbarung Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche*. Bochum: Online-Dokument der Hochschule Bochum. Internes Dokument.
- HRK Hochschulrektorenkonferenz (1999). *Much Ado About Nothing? Evaluation of Teaching and Learning and its Consequences. Beiträge zur Hochschulpolitik 5/1999*. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz.
- Hohn, H.-W. (2016). Governance-Strukturen und institutioneller Wandel des außeruniversitären Forschungssystems Deutschlands. In D. Simon, A. Knie, S. Hornbostel und K. Zimmermann (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftspolitik*, S. 549–672. Wiesbaden: Springer VS.
- Hornbostel, S. (2016). (Forschungs-)Evaluation. In D. Simon, A. Knie, S. Hornbostel und K. Zimmermann (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftspolitik*, S. 243–260. Wiesbaden: Springer VS.
- Hüther, O. (2010). *Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kant, I. (1977). Über den Gemeinspruch: Das mag in der Theorie richtig sein, taugt aber nicht für die Praxis. In Ders. (Hrsg.), *Anthropologie, Geschichtsphilosophie, Politik und Pädagogik 1*, Werkausgabe Band XI, hrsg. von Wilhelm Weischedel, S. 127 ff., Frankfurt am Main.
- Kehm, B. (2012). Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? Neue Theorie zur „Organisation Hochschule“. In U. Wilkesmann und C. J. Schmid (Hrsg.), *Hochschule als Organisation*, S. 17–25. Wiesbaden: Springer VS.
- Kieser, A. (2010). Unternehmen Wissenschaft? *Leviathan*, 38(3):347–367.
- Kieserling, A. (2019). Universitäten unter Leistungsdruck. *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, S. 58.
- Kleimann, B. (2016). *Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kloke, K. (2014). *Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen. Professionstheoretische Untersuchung neuer Tätigkeitsfelder*. Wiesbaden: Springer VS.
- Klug, T. (2010). Professionelle Kompetenz für das Qualitätsmanagement in der Wissenschaft. In F. Zellweger-Moser und G. Bachmann (Hrsg.), *Zwischen Administration und Akademie – Neue Rollen in der Hochschullehre*. Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Themenheft Nr. 4, S. 82–93. <https://www.zfhe.at/index.php/zfhe/issue/view/26> (abgerufen am 15.01.2020).
- Kosmützky, A. (2010). *Von der organisierten Institution zur institutionalisierten Organisation? Eine Untersuchung der (Hochschul-)Leitbilder von Universitäten*. Diss. phil., Universität Bielefeld. <https://pub.uni-bielefeld.de/publication/2303944> (abgerufen am 15.01.2020).
- Krüger, T. und Rudinger, G. (2018). Rektor und Wissenschaftsminister des Jahres 2018. Ergebnisse des DHV Rankings. *Forschung und Lehre*, Heft 3:214–217.
- Krüger, T. und Rudinger, G. (2019). Rektor und Wissenschaftsminister des Jahres 2019. Ergebnisse des DHV Rankings. *Forschung und Lehre*, Heft 3:242–245.
- Kühne, A. (2014). Ärger um schnell steigende Gehälter der Uni-Rektoren. In NRW wurden Listen über die Gehälter der Rektoren an die Öffentlichkeit durchgestochen. Aachens Rektor bekommt am meisten. *Tagesspiegel*, 24.2.2014. <https://www.tagesspiegel.de/wissen/was-uni-chefs-verdienen-aerger-um-schnell-steigende-gehaelter-der-uni-rektoren/9531172.html> (abgerufen am 15.01.2020).



- Leipold, J. (2011). *Evaluationsbericht. Das Mitarbeitergespräch an der JGU. Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung*. Mainz: Online-Publikation der Johannes-Gutenberg-Universität. [https://www.blogs.uni-mainz.de/personalentwicklung/files/2018/04/Bericht\\_MAGEvaluation.pdf](https://www.blogs.uni-mainz.de/personalentwicklung/files/2018/04/Bericht_MAGEvaluation.pdf) (abgerufen am 15.01.2020).
- Lohaus, D. (2009). *Leistungsbeurteilung*. Göttingen u. a.: Hogrefe.
- Luhmann, N. (1992). Die Universität als organisierte Institution. In A. Kieserling (Hrsg.), *Universität als Milieu*, S. 90–99. Bielefeld: Haux.
- Luhmann, N. (1973). *Zweckbegriff und Systemrationalität*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lundgren, P. (1992). Universität und Hochschule. Ein geschichtlicher Überblick. In *Deutschland. Porträt einer Nation*, Band 5, Bildung, Wissenschaft, Technik, S. 54 ff. Gütersloh: Bertelsmann.
- Mayntz, R. (1985). *Forschungsmanagement – Steuerungsversuche zwischen Skylla und Charybdis*. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Mayntz, R. (1963). *Soziologie der Organisation*. Hamburg: Rowohlt.
- Meerkamp, A. und Dannenberg, O. (2014). Zur Situation des Leistungsentgelts im öffentlichen Dienst. *Der Personalrat*, 6/2104. <https://bund-laender-nrw.verdi.de/tarif/++co++86985166-f6d9-11e3-bb85-525400248a66> (abgerufen am 15.01.2020).
- Musselin, C. (2007). Are Universities Specific Organisations? In Krücken, Kosmützky und Torka (Hrsg.), *Towards a Multiversity?*, S. 63–84. Bielefeld: Transcript.
- Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten“ (2018). <http://uninetzpe.de/> (abgerufen am 15.01.2020).
- Netzwerk Wissenschaftsmanagement (2018). <https://www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/index.php> (abgerufen am 15.01.2020).
- Nickel, S. (2018). Karrieremöglichkeiten im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement: Ein Überblick. Vortrag am 5. Juli 2018 im Rahmen von GRADE Goethe Research Academy For Early Career Researchers an der Goethe Universität Frankfurt.
- Nickel, S. (2017). Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement. In L. Truniger (Hrsg.), *Führen in Hochschulen. Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis*, S. 89–103. Wiesbaden: Springer VS.
- Nickel, S. (2014). Typologie und Erfolgsfaktoren von QM-Systemen in Hochschulen – Ein Überblick. In S. Nickel (Hrsg.), *Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen: Erfahrungen aus der Hochschulpraxis*, Arbeitspapier Nr. 163, S. 3–25. Gütersloh: CHE. [http://www.che.de/downloads/CHE\\_AP\\_163\\_Qualitaetsmanagementsysteme\\_2014.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_AP_163_Qualitaetsmanagementsysteme_2014.pdf) (abgerufen am 15.01.2020).
- Nickel, S., Duong, S. und Ulrich, S. (2013). *Informationsstrukturen zur Beurteilung von Leistungen in Forschung, Lehre und Studium. Akteure und Datenangebote in Deutschland*. Arbeitspapier Nr. 172. Gütersloh: CHE. [http://www.che.de/downloads/CHE\\_AP\\_172\\_Leistungsbewertung\\_in\\_der\\_Wissenschaft.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_AP_172_Leistungsbewertung_in_der_Wissenschaft.pdf) (abgerufen am 15.01.2020).
- Nickel, S. (2012). Engere Koppelung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen. Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? Neue Theorie zur „Organisation Hochschule“. In U. Wilkesmann und C. J. Schmid (Hrsg.), *Hochschule als Organisation*, S. 279–292. Wiesbaden: Springer VS.
- Nickel, S. und Ziegele, F. (2010). *Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle. Eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung BMBF*. Band 1. Gütersloh: CHE. [http://www.che.de/downloads/Studie\\_Karriereforderung\\_im\\_Wissenschaftsmanagement\\_Band\\_1.pdf](http://www.che.de/downloads/Studie_Karriereforderung_im_Wissenschaftsmanagement_Band_1.pdf) (abgerufen am 15.01.2020).

- Nordrhein-Westfalen (2004). Verordnung über die Gewährung und Bemessung von Leistungsbezügen sowie über die Gewährung von Forschungs- und Lehrzulagen von Hochschulbediensteten (Hochschul- und Leistungsbezügeverordnung – HLeistBVO) vom 17. Dezember 2004. Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen. [https://recht.nrw.de/lmi/owa/br\\_bes\\_text?anw\\_nr=2&gld\\_nr=2&ugl\\_nr=20320&bes\\_id=6588&menu=1&sg=0&aufgehoben=N&keyword=leistungsbez%FCgeverordnung#det0](https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_bes_text?anw_nr=2&gld_nr=2&ugl_nr=20320&bes_id=6588&menu=1&sg=0&aufgehoben=N&keyword=leistungsbez%FCgeverordnung#det0) (abgerufen am 15.01.2020).
- Pellert, A. (2000). Expertenorganisationen reformieren. In A. Hanft (Hrsg.), *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien*, S. 39–55. Neuwied: Luchterhand.
- Pellert, A. und Widmann, A. (2008). *Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft*. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Ritter, J. (1956). Diskussionsbeitrag. In H. J. Wolf (Hrsg.), *Die Rechtsgestalt der Universität*, S. 43 f. Köln und Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ruhr-Universität Bochum (2012). Richtlinie des Rektorats zur Gewährung von Leistungsbezügen an der Ruhr-Universität Bochum. Stand Januar 2012. [https://www.hochschulverband.de/fileadmin/redaktion/download/pdf/hsg/LBG/Bochum\\_Leistungsbeuege.pdf](https://www.hochschulverband.de/fileadmin/redaktion/download/pdf/hsg/LBG/Bochum_Leistungsbeuege.pdf) (abgerufen am 15.01.2020).
- Sandberger, G. (2018). Zurück zur Professorenmehrheit – Anmerkungen zum Gesetz zur Weiterentwicklung des Hochschulrechts vom 13. März 2018. *Ordnung der Wissenschaft*, 3(2018):191–200.
- Scherm, E. (2018). Was verbirgt sich hinter dem DHV-Ranking „Rektor des Jahres“? *Qualität in der Wissenschaft*, Heft 3 + 4:82–85.
- Schneijderberg, C., Merkator, N., Teichler, U. und Kehm, B. M. (Hrsg.) (2013). *Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Stratmann, F. (2011). *Herr Luhmann, gibt es eigentlich die Hochschulverwaltung noch?* Hannover: HIS. [https://his-he.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Projektberichte\\_alte\\_Website/Standpunkt\\_Hochschulverwaltung.pdf](https://his-he.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Projektberichte_alte_Website/Standpunkt_Hochschulverwaltung.pdf) (abgerufen am 15.01.2020).
- Stichweh, R. (2005). Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung. Die Universität als Organisation. In U. Sieg und D. Korsch (Hrsg.), *Die Idee der Universität heute*, S. 123–134. Marburg/Lahn: Saur.
- Truniger, L. (Hrsg.) (2017). *Führen in Hochschulen. Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden: Springer VS.
- Universität Duisburg-Essen (2007). Leitfaden für das Kooperations- und Fördergespräch als Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch an der Universität Duisburg-Essen. Online Dokument der Universität Duisburg-Essen. [https://www.uni-due.de/imperia/md/content/prwiss/leitfaden\\_kfg.pdf](https://www.uni-due.de/imperia/md/content/prwiss/leitfaden_kfg.pdf) (abgerufen am 15.01.2020).
- Universität Zürich (2018). Online-Dokument auf der Homepage der Evaluationsstelle der Universität Zürich. <http://www.evaluation.uzh.ch/de.html> (abgerufen am 15.01.2020).
- Welpel, I. M., Wollersheim, J., Ringelhan, S. und Osterloh, M. (Hrsg.) (2015). *Incentives and Performance. Governance of Research Organizations*. Heidelberg: Springer.
- Wissenschaftsrat (2018). Empfehlungen zur Hochschulgovernance. Drs. 7328–18, Köln.
- Zechlin, L. (2019). Die Erfassung der Universität als „institutionalisierte Organisation“ und ihre Bedeutung für das Hochschulmanagement. In L. Mitterauer, P. Pohlenz und S. Harris-Huemmert (Hrsg.), *Systeme im Wandel – Hochschulen auf neuen Wegen?*, S. 13–30. Münster: Waxmann.
- Zechlin, L. (2017). Wissenschaftsfreiheit und Organisation. Die „Hochschullehrermehrheit“ im Grundrechtsverständnis der autonomen Universität. *Ordnung der Wissenschaft*, 2017(3):95–108.

# DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*

ub

universitäts  
bibliothek

Dieser Text wird via 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:** 10.1515/9783110689884-015

**URN:** urn:nbn:de:hbz:465-20220426-131914-4

Nickel, S. & Zechlin, L. (2020). Leistungsbeurteilung im Hochschulmanagement. In: I. Welppe, J. Stumpf-Wollersheim, N. Folger & M. Prenzel (Ed.) *Leistungsbewertung in wissenschaftlichen Institutionen und Universitäten: Eine mehrdimensionale Perspektive* (pp. 309-334). Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg. <https://doi.org/10.1515/9783110689884-015>  
Die Verlagsveröffentlichung ist verfügbar unter [www.degruyter.com](http://www.degruyter.com).

Alle Rechte vorbehalten. © 2020 Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston