

Führung zwischen Aufgabenkomplexität und Autonomie. Herausforderungen und Kompetenzanforderungen des unteren Hochschulmanagements in zwei österreichischen Hochschulen

Stefanie Sterrer, Silke Preymann, Barbara Ehrenstorfer, Regina Aichinger

Die institutionelle Autonomie, die Einführung neuer Steuerungsmechanismen und die stärker werdenden wettbewerblichen Strukturen in der Wissenschaftslandschaft stellen Führungskräfte in Hochschulen vor neue Herausforderungen. Die Ausgestaltung der Führungsfunktion auf der unteren Hochschulmanagementebene und Unterstützungsbedarfe des unteren Hochschulmanagements sind von diesen Rahmenbedingungen wissenschaftlich kaum beleuchtet. Eine qualitative Studie an zwei österreichischen Hochschulen, einer Universität und einer Fachhochschule, untersucht Rollen- und Führungsverständnis sowie notwendige Kompetenzanforderungen von Studiengangs- bzw. Institutsleitungen unter Berücksichtigung externer und interner Governance-Strukturen. Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem die hohe Aufgabenkomplexität und die hohe Autonomie der Professorenschaft prägend für die Ausgestaltung und die Herausforderungen der Führungsfunktion auf der unteren Hochschulmanagementebene sind.

1 Einleitung

Akademische Zielsetzungen, staatliche Steuerungsmechanismen und Marktanforderungen spannen den Rahmen, in dem Hochschulführung stattfindet und beeinflussen das Selbstverständnis, die Gestaltungsmöglichkeiten sowie die Herausforderungen des Hochschulmanagements. In den vergangenen 20 Jahren durchlief der österreichische Universitätssektor einen grundlegenden Wandel, der sich auf die organisationalen Strukturen und Entscheidungsprozesse der einzelnen Organisationen auswirkte. Parallel dazu wurde das Hochschulsystem durch Einführung eines Fachhochschulsektors in den frühen 1990er-Jahren ausdifferenziert. Dabei wurde bereits bei dessen Aufbau versucht, marktorientierte Governance-Mechanismen (in Anlehnung an die Ideen des New Public Management) einzuführen, was ein grundlegendes Unterscheidungsmerkmal von traditionellen Universitäten bezeichnet. Neben der Hochschulleitung spielen vor allem Führungspersonen auf mittlerer (z. B. Dekane und Dekaninnen) bzw. unterer Managementebene (z. B. Studiengangsleitungen und Institutsleitungen) eine entscheidende Rolle, sind sie doch einerseits essentiell für die Unterstützung und Umsetzung hochschulstrategischer Zielsetzungen (top down) (vgl. *Jones 2011*) und andererseits

Vertretung der Interessen ihres Instituts bzw. ihres Studiengangs auf höherer Organisationsebene (bottom up) (vgl. *Bryman 2007*). Sie sind somit mächtige Vermittler zwischen Hochschulleitung und Professorenschaft (vgl. *De Boer et al. 2010 S. 231*).

Verschiedene Studien (vgl. *Deem/Brehony 2005; De Boer et al. 2010; Hancock 2007; Smith/Adams 2008; Smith 2002, 2005; Jones 2011; Currie/Procter 2005*) beschäftigen sich mit den spezifischen Anforderungen an das mittlere und untere Hochschulmanagement. *Nguyen (2013)* zeigt allerdings auf, dass einschlägige empirische Forschungsarbeiten vor allem aus Australien, Großbritannien und den United States stammen (Ausnahmen sind *Nguyen 2013; Castro/Tomas 2011*; Beiträge im Sammelband *Meek et al. 2010*). Jene Mikroebene, auf der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen die Leitungsfunktionen auf unterer Hochschulmanagementebene erfüllen, ist bisher noch weitgehend unbeleuchtet geblieben. Ob ihrer essentiellen Funktion in Hochschulen als Vermittler zwischen Hochschulleitung und Professorenschaft einerseits und administrativer, Management-bezogener und akademischer Sphäre andererseits ist dies durchaus bemerkenswert.

Die hier vorgestellte Studie liefert einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke, indem sie die vielfältigen Herausforderungen sowie das Rollen- und Führungsverständnis von Instituts- und Studiengangsleitungen als Funktionsträgern des unteren Hochschulmanagements einer Universität bzw. einer Fachhochschule (FH) in Österreich untersucht. Die Identifikation relevanter Zusammenhänge zwischen externen und internen Governancestrukturen, Selbst- und Fremdwahrnehmung, Verhaltensstrategien und Kompetenzanforderungen liefert wichtige Erkenntnisse zur Entwicklung und Implementierung bedarfsgerechter Organisations- und Personalentwicklungskonzepte für das untere Hochschulmanagement. Die Studie widmet sich daher folgenden Fragestellungen: Wie wirken externe und interne Rahmenbedingungen auf die Ebene der Institute (Uni) bzw. Studiengänge (FH)? Wie interpretieren Studiengangsleitungen und Institutsvorstände ihre Rolle und ihr Führungsverhalten? Welche notwendigen Kompetenzen sehen sie und wo liegen Entwicklungspotenziale für professionelle Hochschulführung?

2 Hintergrund

2.1 Theoretischer Hintergrund

Kompetenzanforderungen sind vom jeweiligen Rollen- und Aufgabenprofil determiniert. Dementsprechend scheint es essentiell, einen Blick auf die formellen und informellen Tätigkeitsbereiche des unteren Hochschulmanagements zu werfen. *Nguyen (2013)* identifizierte in einer Studie in den USA und Australien sechs verschiedene Aufgabefelder von Departmentleitungen: Department Governance, Programmmanagement, Personalmanagement, Budget und Ressourcenmanagement, externe Kommunikation und Office Management. Berücksichtigt man darüber hinaus unterschiedliche Hoch-

schultypen, werden unterschiedliche Schwerpunkte auf Lehre (post-1992 universities) bzw. Forschung (pre-1992 universities) augenscheinlich und lassen einen bedeutenden Einfluss auf die reale Ausgestaltung der unteren Führungspositionen erkennen (*Smith 2002, 2005*).¹

Als Spezifikum der hochschulischen Selbstverwaltungskultur werden Führungsfunktionen auf mittlerer und unterer Hochschulebene in der Regel von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen, häufig temporär für eine bestimmte Periode, übernommen (vgl. *Smith/Adams 2008*). *Deem/Brehony (2005)* bezeichnen diese Personengruppe als „manager-academics“. Führungskräfte sollen daher sowohl über akademische Kompetenzen als auch über Management- und Führungskompetenzen verfügen (vgl. *De Boer et al. 2010; Floyd/Dimmock 2011; Hancock 2007*). Die Übernahme einer Leitungsfunktion (vor allem, wenn sie nur für eine gewisse Periode übernommen wird und eine ‚Rückkehr‘ in die Wissenschaft angestrebt ist), ist für viele Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen eher unattraktiv, weil sie einer Unterbrechung der wissenschaftlichen Karriere gleichkommt (*Hancock 2007*). Neben der zeitlichen Vereinbarkeit sind aber auch unterschiedliche Werthaltungen der Sphären Wissenschaft („professional identity“, *Winter 2009 S. 123*) und Hochschulführung („managerial identity“, *ebd. S. 123*) ausschlaggebend für Spannungen.

Die Leadership-, Management- und Hochschulforschung interessiert die Frage nach einem angemessenem Führungs- und Managementverständnis und -verhalten im Hochschulkontext (vgl. *Yelder/Codling 2004; Florack/Messner 2006; Schmidt/Richter 2009*). Aufgrund der immer stärkeren Abkehr von der kollegialen Selbststeuerung in Richtung unternehmerische Strukturen werden für Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen in Leitungspositionen fundierte Managementkenntnisse und ein reflektiertes Selbstverständnis im Hinblick auf ihre eigene Rolle in der Organisation zunehmend wichtig (*Eley 1994; Scott et al. 2008*). Auch transformationale Führung, die bisher fast ausschließlich im unternehmerischen Kontext beleuchtet wurde (vgl. auch *Carmeli/Waldman 2010; Waldman et al. 2001; Bass 1990; Dvir et al. 2002; Pundt/Nerdingner 2012*), scheint vor diesem Hintergrund ihre besondere Wirkung geltend machen zu können (*Bolden et al. 2008*).

2.2 Nationaler Hochschulkontext

Das österreichische tertiäre Bildungssystem ist durch zwei dominante Hochschultypen – Universitäten und Fachhochschulen – geprägt. Um die Unterschiede zwischen diesen

¹Die Bezeichnung ‚post-1992 university‘ bezieht sich auf britische Universitäten, die vor der Abschaffung des binären Hochschulraums in Großbritannien (1992) als ‚polytechnics‘ bezeichnet wurden. Als ‚pre-1992‘ bezeichnet *Smith (2002, 2005)* jene Universitäten, die auch vor 1992 bereits Universitäten waren.

zu verdeutlichen, werden in Tabelle 1 wesentliche Charakteristika der beiden Hochschultypen gegenübergestellt.

Tabelle 1: Charakteristika von Universitäten und Fachhochschulen in Österreich

	Universitäten	Fachhochschulen
Studierendenzahlen	309.076 (Stichtag: 28.02.2016)	48.051 (Stichtag: 15.11.2016)
Aufnahmeverfahren	grundsätzlich offener Hochschulzugang, Aufnahmeverfahren nur in ausgewählten Fächern (z. B. Medizin, Psychologie, Kunststudien, Sport)	Aufnahmeverfahren für alle Studiengänge (z. B. Aufnahmetests, Bewerbungsgespräche)
Nachwuchsförderung	Promotionsrecht	kein Promotionsrecht
Organisationsform	öffentlich sui generis	privatrechtliche Strukturen (GmbH, Vereine), auch in öffentlicher Trägerschaft
Autonomiestatus	autonom	autonom
Finanzierung	größtenteils öffentlich (Globalbetrag), Drittmittel, Studienbeiträge (unter speziellen Voraussetzungen)	gemischt, hauptsächlich durch Bund und Länder, Studienbeiträge (liegen in der Autonomie der Erhalter)
Prinzipien der Lehre	forschungsgeleitet; Berufsvorbildung	wissenschaftsfundierte, berufsfeldbezogene Ausbildung mit forschungs- und praxisbezogenen Elementen
Forschung	Grundlagenforschung, Entwicklung und Erschließung der Künste, angewandte Forschung, kooperative Forschung, Entwicklung, Prototypisierung, Innovation	Angewandte Forschung, kooperative Forschung, Entwicklung, Prototypisierung, Innovation
Entwicklungsimpulse	Erkenntnisse aus der Forschung hin in die Lehre; bottom up	vom Bedarf der Wirtschaft hin in die Lehre/Forschung; top-down

Quelle: Pichl 2012 S. 201, gekürzt und teilweise ergänzt bzw. aktualisiert durch die Autorinnen (Quelle Studierendenzahlen: <https://oravm13.noc-science.at/apex/f?p=103:36:0::NO>, abgerufen am 24.10.2016)

Im Vergleich zu anderen binären Hochschulsystemen, wie z. B. Deutschland, ist der Fachhochschulsektor in Österreich noch relativ jung. Er wurde 1993 als Anbieter berufsfeldorientierter tertiärer Ausbildung mit festgelegter Studiendauer gegründet. Ziele waren einerseits die Entlastung der überfüllten Universitäten (vgl. *Lassnigg et al. 2003*) und andererseits die Erhöhung der sozialen Durchlässigkeit und Regionalisierung des Hochschulsystems. Organisationale Governance-Reformen waren ursprünglich nicht intendiert, traten aber im Zuge der Verhandlungsprozesse zur Gründung des neuen Hochschulsektors immer stärker in den Vordergrund. Politik sowie Experten und Expertinnen entwickelten für die Fachhochschulen ein *externes Governance-System*, das sich zu diesem Zeitpunkt stark von jenem der klassischen Universität unterschied: Zum ersten waren Fachhochschulen keine öffentlichen Institutionen, sondern Privatunternehmen, größtenteils im Besitz öffentlicher Akteure (z. B. Länder),

zum zweiten wurden sie sowohl vom Staat als auch von regionalen und privaten Geldgebern finanziert und zum dritten dienten die Bedarfe der lokalen Wirtschaft bzw. der Berufsfelder als Grundlage für die Entscheidungen über neue Institutionen und Studiengänge (vgl. *Pechar 2013*).

Zeitgleich zur Gründung des Fachhochschulsektors war auch im österreichischen Universitätssystem ein Wandel der Governancestrukturen beobachtbar. Dieser wurde 1993 durch eine erste Stärkung der Position des Rektorats initiiert (vgl. *Pechar 2010; Pechar/Pellert 1998*) und durch die umfassende Reform des Universitätsgesetzes 2002 fortgesetzt. *Kehm und Lanzendorf (2007) S. 158*, bezeichnen diese Reform als „managerial revolution“. Ausgestattet mit einem eigenen Aufsichtsorgan, dem Hochschul- oder Universitätsrat, entließ das UG 2002 die Universitäten als eigenständige Rechts-subjekte in die institutionelle Autonomie. Die staatliche Finanzierung wird seither im Rahmen von Leistungsvereinbarungen zwischen Universitäten und Ministerium verhandelt (vgl. *Pechar 2010; Kehm/Lanzendorf 2007*).

Beiden Hochschultypen gemein ist somit die institutionelle Autonomie, welche den Organisationen die Möglichkeit zur Ausgestaltung organisationspezifischer *interner Governancestrukturen* gibt (wobei die Fachhochschulen hier noch freier sind als die Universitäten). Die österreichischen Fachhochschulen waren bereits bei Gründung des Sektors intern sehr stark unternehmensähnlich aufgebaut. Governance-Mechanismen sind stark durch Hierarchie und top-down Steuerung und kaum durch die im klassischen (humboldtschen) Governance-System der Universitäten so dominante Polyarchie (Mehrheitsentscheid) gekennzeichnet (*Nickel 2011*). Zudem wirkt eine hohe Marktorientierung auf die interne Governance der Fachhochschulen („market-based model“ *Leitner 2006 o. S.*). An den Universitäten gewannen die Governance-Mechanismen „Wettbewerb/Anpassungsdruck“ und „Hierarchie/Steuerung“ in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung, während „Polyarchie/Mehrheitsentscheid“ und „Netzwerk/Selbstorganisation“ zurückgedrängt wurden (*Nickel 2011*). *Nickel* attestiert den Universitäten heute eine relative Ausgeglichenheit zwischen traditionell akademischen und neueren unternehmensähnlicheren Management-Mechanismen und bezeichnet die reformierte Universität als „Hybrid aus Expertennetzwerk mit kollegialen Entscheidungen und hierarchisch gesteuerter Organisation zwischen Staat und Markt“ (*a. a. O. S. 140*).

Aktuell prägen folgende Entwicklungen die beiden Hochschulsektoren: Die Fachhochschulen durchleben einen „academic drift“ in Bezug auf die zunehmende Bedeutung von Forschung und eine Stärkung der akademischen Selbstorganisation durch die rechtlich verpflichtende Einführung eines Fachhochschul-Kollegiums als oberster wissenschaftliche Instanz in der Organisation (*Brünner/Königsberger 2013; Nickel 2011*). Die Universitäten hingegen durchlaufen einen „vocational drift“, der sich vor allem in der zunehmenden Studierendenorientierung und dem steigenden Fokus auf die

Employability der Absolventen und Absolventinnen zeigt und durch europäische Hochschulpolitiken mit beeinflusst wird (vgl. *Brünner/Königsberger 2013*).

3 Forschungsdesign

Hochschulführung wird als komplexes soziales Phänomen verstanden, das bedingt ist durch die spezifischen, sich verändernden externen und internen Governancestrukturen, das akademische Selbstverständnis und individuelle Erfahrungen und Werthaltungen. Der gewählte qualitative Forschungszugang nimmt das Begreifen subjektiver Sichtweisen und sozialer Kontexte zum Ansatzpunkt (vgl. *Flick 2012*) und ermöglicht auf Basis des Prinzips der Offenheit (vgl. *Gläser/Laudel 2010*) die Erfassung unerwarteter Informationen und neu aufkommender Thematiken.

3.1 Untersuchungsfeld und Sample

Zwischen Juli 2012 und März 2013 wurden an zwei oberösterreichischen Hochschulen, der Johannes Kepler Universität Linz (JKU) und der Fachhochschule Oberösterreich (FH OÖ), Interviews mit Hochschulführungskräften durchgeführt. Tabelle 2 liefert einige Eckdaten zu diesen beiden Hochschulen.

Tabelle 2: Eckdaten zu den untersuchten Hochschulen

	Johannes Kepler Universität Linz (JKU)	Fachhochschule Oberösterreich (FH OÖ)
Gründungs- jahr	1966	1993
Studierende	19.406 (Stichtag: 28.02.2016)	5.411 (Stichtag: 15.11.2016)
Fakultäten	Sozial- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Rechtswissenschaftliche Fakultät Technisch-Naturwissenschaftliche Fakultät (seit 2014: Medizinische Fakultät)	Fakultät für Management Fakultät für Medizintechnik und angewandte Sozialwissenschaften Fakultät für Technik und angewandte Naturwissenschaften Fakultät für Informatik, Kommunikation, Medien
Institute/ Studien- gänge	122 Institute (Stand 2016)	60 Studiengänge (Stand 2015/2016)

Quelle Studierendenzahlen: <https://oravm13.noc-science.at/apex/f?p=103:36:0::NO>,

Quelle organisationsspezifische Informationen: www.jku.at, www.fh-ooe.at, abgerufen am 24.10.2016

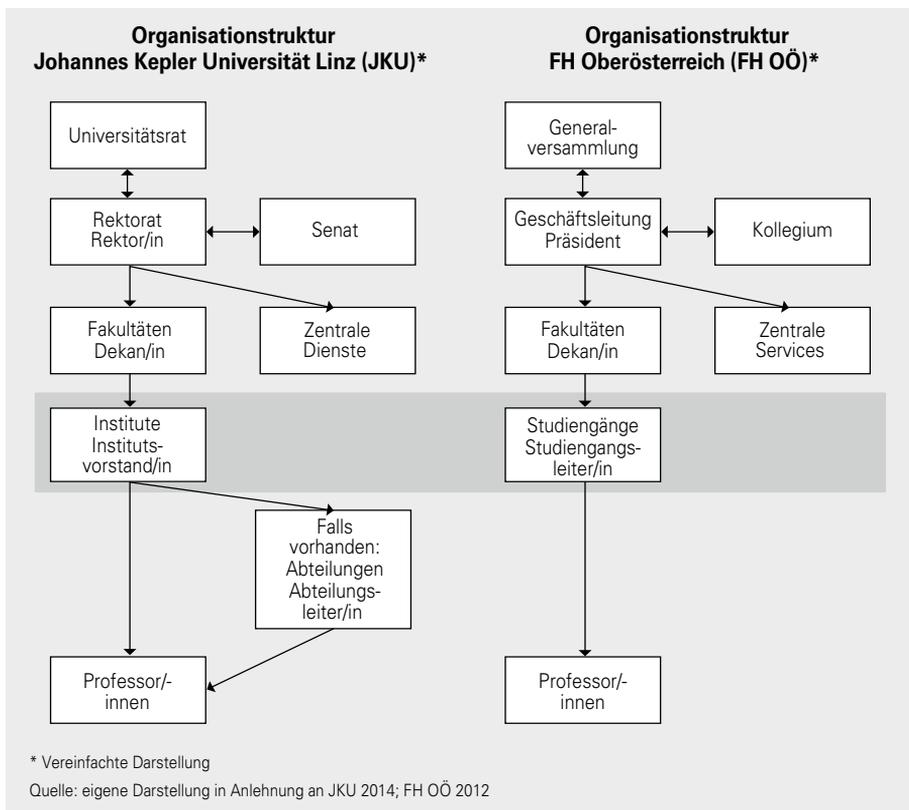
Die beiden untersuchten Hochschulen wurden auf Basis der in Tabelle 3 dargestellten inhaltlichen und kontext-bezogenen Überlegungen als Untersuchungsobjekte ausgewählt.

Tabelle 3: Auswahlkriterien für die untersuchten Organisationen

Kontrastierende Eigenschaften	Wissenschaftsorientierter Zugang einer (reformierten) Universität versus marktorientierter Zugang einer Fachhochschule („market-based model“) Ziel: Rückschlüsse auf Unterschiede und systemische / institutionelle Einflussfaktoren auf die untere Hochschul-Führungsebene
	Beleuchtung der Unterschiede in den Governance-Strukturen (extern und intern) Ziel: Identifikation von Wirkungsmechanismen von internen und externen Governance-Strukturen auf die untere Hochschul-Führungsebene
Übereinstimmende Eigenschaft	Verankerung im gleichen regionalen Umfeld (Bundesland Oberösterreich) mit vergleichbaren Rahmenbedingungen (Wirtschafts-, Wissenschafts- und Bildungslandschaft) Ziel: weitgehender Ausschluss regional bedingter Verzerrungen

An der JKU stehen die Institutsleitungen, an der Fachhochschule die Studiengangsleitungen als unteres Hochschulmanagement im Fokus dieser Untersuchung (Abbildung 1).²

Abbildung 1: Organisationsstrukturen der untersuchten Hochschulen



²Bei besonders großen Instituten bzw. Studiengängen gibt es auch darunter noch Ausdifferenzierungen in Sub-Einheiten (z. B. Abteilungen). Darauf wird in dieser Studie nicht weiter eingegangen.

Studiengänge an der Fachhochschule und Institute an der Universität sind die zentralen Einheiten für Lehre und Forschung und übernehmen zusätzlich, unterstützt durch zentrale administrative Einheiten, operativ kaufmännische und administrative Tätigkeiten. Sie sind deshalb, bezogen auf ihre Position im Organisationsgefüge und ihre Verantwortlichkeiten/Kompetenzen, weitgehend vergleichbar. Ebendies gilt auch für die formale Rolle und Aufgabe der Instituts- und Studiengangsleitungen (Tabelle 4).

Tabelle 4: Beschreibung der Funktionen "Institutsvorstand/-vorständin" und "Studiengangsleitung"

Institutsvorstand/-vorständin (JKU)	Studiengangsleitung (FH OÖ)
<p>„Institute stellen die zentralen Organisationseinheiten für die Forschung sowie für die Durchführung der Lehre [...] für die Studien- und Weiterbildungsangebote der Universität [...] dar.“ (JKU 2014, S. 9)</p> <p>„Das Rektorat schließt die Zielvereinbarung mit der Institutsvorständin bzw. dem Institutsvorstand (§ 22 Abs. 1 Z 6 UG 2002). [...] Die Institutsvorständin oder der Institutsvorstand [...] hat mit den der Organisationseinheit zugewiesenen Universitätsangehörigen die Inhalte der Zielvereinbarung gemeinsam umzusetzen.“ (JKU 2012, S. 11)</p> <p>„Die Institutsvorständin oder der Institutsvorstand [...] übt die unmittelbare Fach- und Dienstaufsicht über die dem Institut [...] zugewiesenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus.“ (JKU 2014, S. 14)</p>	<p>„Die Studiengangsleitung agiert a) als kfm. Leitung des Studiengangs [sic!] und trägt Kostenstellenverantwortung für StG-spezifisch definierte Budgetpositionen [...] b) als wissenschaftliche Leitung eines Studiengangs der FH OÖ im Sinne der Bestimmungen des § 10 Abs 5 FHStG idgF. Er/Sie ist in dieser Funktion dem Erhalter gegenüber autonom.“ (FH OÖ 2012, S. 24)</p> <p>Die Studiengangsleitung ist allen Dienstnehmern und -innen, die dem Studiengang zugerechnet werden, dienstrechtlich überstellt. (vgl. FH OÖ 2012, S. 24)</p>

Quelle: JKU 2014, FH OÖ 2012

Die befragten Personen wurden gemäß „purposive sampling“ (vgl. Patton 2002) ausgewählt: Um eine hochschulübergreifende Vergleichbarkeit zu gewährleisten, erfolgte eine bewusste Auswahl der Interviewten in Bezug auf Funktion und Disziplin (Tabelle 5). Dabei wurden Studiengangsleitungen und Institutsvorstände zu ihrem „Selbstbild“ befragt und Mitglieder der obersten Leitungsebene zu ihrer Wahrnehmung auf die untere Hochschulmanagementebene („Fremdbild“).

Tabelle 5: Befragungssample

Befragungssample (n = 42)	Johannes Kepler Uni Linz (JKU)	FH Oberösterreich (FH OÖ)
Gesamt	18 Personen	24 Personen
Hochschulleitung (Fremdbild)	5 Personen	4 Personen
Untere Leitungsebene (Selbstbild)	13 Institutsleitungen	20 Studiengangsleitungen
Geschlecht	7 Frauen, 11 Männer	4 Frauen, 20 Männer
Disziplinärer Hintergrund (nur untere Leitungsebene)	7 technisch/naturwissenschaftlich 6 sozial-/wirtschaftswissenschaftlich	11 technisch/naturwissenschaftlich 9 sozial-/wirtschaftswissenschaftlich

3.2 Datenerhebung und -analyse

Auf Basis einer fundierten Literaturrecherche wurden vor der Datenerhebung zwei teilstrukturierte Leitfäden erstellt. Die Befragung zum Selbstbild der unteren Führungsebene umfasste Aspekte des Umgangs mit Rahmenbedingungen der externen und internen Governance, der Rollen und Aufgaben, des eigenen Führungsverständnisses und -verhaltens, der Gestaltung von Entscheidungsprozessen und der notwendigen Kompetenzen und Unterstützungspotentiale. Die Befragung zum Fremdbild (Hochschulleitung In Bezug auf ihre Studiengang- bzw. Institutsleitungen) fokussierte auf die Einschätzung allgemeiner Herausforderungen der Hochschulführung unter Berücksichtigung externer Governance-Strukturen, die Erwartungen an die Führungskräfte des unteren Hochschulmanagements (inkl. Kompetenzanforderungen) und den gewährten Gestaltungsspielraum. Die transkribierten Interviews dienten als Basis für die computerunterstützte qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung an *Gläser/Laudel (2010)* (Tabelle 6).

Tabelle 6: Schritte der Datenauswertung und -interpretation

Vorbereitung der Extraktion

- Erstellung eines ersten deduktiven Kategoriensystems auf Basis zugrundeliegender theoretischer Vorüberlegungen (der inhaltlichen Struktur der Interviewleitfäden folgend).
- Bestimmung von Indikatoren
- Festlegung von Extraktionsregeln (Memos)

Extraktion (Entwicklung des Kategoriensystems)

- Materialdurchlauf (1. und 2. Forscherin), dabei Extraktion und Interpretation von Informationen über die Ausprägungen von Variablen
- Veränderung existierender bzw. Aufnahme neuer Codes
- Aufnahme neuer Ausprägungen und Indikatoren

Aufbereitung/Systematisierung

- Sortierung der Kategorien und Subkategorien nach sachlichen Aspekten
- Zusammenfassung bedeutungsgleicher Informationen

Qualitätssicherung

- Zweiter Materialdurchlauf (3. Forscherin) zur Kontrolle der Zuordnung der Textstellen zu den Kategorien zur Vermeidung von Verzerrungen und Fehlinterpretationen

Auswertung (diskursiv im Forschungsteam)

- Analyse von fallübergreifenden Themen und Zusammenhängen (gemeinsames Auftreten von Merkmalsausprägungen, Unterschiede) zur Beantwortung der Forschungsfragen

Interpretation (diskursiv im Forschungsteam)

- Beantwortung der Forschungsfragen
- Vergleich und Abgleich mit theoretischem Background und anderen empirischen Studien
- Weiterentwicklung theoretischer Überlegungen
- Ableitung von Implikationen

4 Ausgewählte Ergebnisse

Die Ergebnisse der Studie bestätigen, dass Studiengangs- bzw. Institutsleitungen durch die externen und internen Governance-Strukturen der Hochschulen determiniert sind (Abschnitte 4.1 und 4.2) und in besonders durch die hohe (inter- und intrarollenbezogene) Aufgabenkomplexität und den hohen Autonomiegrad sowohl der Führungskräfte selbst als auch ihrer Mitarbeitenden (Abschnitt 4.3) geprägt sind. Die daraus abgeleiteten Kompetenzanforderungen unterscheiden sich von jenen von Führungskräften in Wirtschaftsunternehmen (Abschnitt 4.4) und bedürfen einer kontextspezifischen und bedarfsgerechten Betrachtung (Abschnitt 4.5).

4.1 Wirkung externer Governance-Strukturen auf das untere Hochschulmanagement

Externe Governancestrukturen wirken an beiden Hochschulen in Form von *staatlichen/politischen Einflussgrößen* vor allem auf strategischer Ebene und betreffen die Führungskräfte der unteren Ebene eher mittelbar über die Hochschulleitungen. Ein häufig genanntes Beispiel dafür ist der von der Hochschulleitung ausgeübte erhöhte Druck zur Akquise von Drittmitteln als Ausgleich für stagnierende staatliche Finanzmittel. An der FH OÖ wird darüber hinaus der regionalpolitische Einfluss aufgrund der Eigentümerstruktur³ als stärker beschrieben als an der JKU.

Die Einflüsse von *Wirtschaft, Industrie bzw. Berufsfeldorganisationen* manifestieren sich an den beiden Hochschulen unterschiedlich. An der JKU werden diese auf die Einführung des Universitätsrats⁴ zurückgeführt, scheinen aber, abgesehen von Kooperationsprojekten in der Forschung, auf das Tätigkeitsspektrum als Institutsleitung kaum direkt zu wirken. An der FH OÖ hingegen sind Einflüsse aus der Wirtschaft fundamentaler Bestandteil der organisationalen Identität und wirken direkt auf die Studiengangsleitungen (z. B. als Teil des Entwicklungsteams bei der Entwicklung neuer Studiengänge, durch regelmäßige informelle und formelle Bedarfserhebungen in Unternehmen und durch den hohen Stellenwert der *Employability* der Graduierten). Trotz der Unterschiede in der Intensität der Einflussnahme werden die grundsätzlichen Spannungsfelder zwischen Wirtschaft und Wissenschaft in beiden Hochschulen sehr ähnlich beschrieben: Differenzen resultieren einerseits aus dem zeitlichen Zielhorizont (kurzfristige Orientierung der Wirtschaft und langfristige Denkweise der Wissenschaft bzw. einer Bildungseinrichtung) und andererseits aus den inhaltlichen Zielsetzung (z. B.

³Das Land Oberösterreich ist zu 98 Prozent Eigentümer der Fachhochschule Oberösterreich (GmbH). Die JKU hingegen ist eine juristische Person öffentlichen Rechts und weisungsfrei (Universitätsgesetz 2002 § 4, Stand März 2017).

⁴Der Universitätsrat ist ein gesetzlich verankertes Aufsichtsorgan von Universitäten und besteht aus „[...] Mitgliedern, die in verantwortungsvollen Positionen in der Gesellschaft, insbesondere der Wissenschaft, Kultur und Wirtschaft, tätig sind oder waren [...]“ (Universitätsgesetz § 21 Abs. 2, Stand März 2017)

rasche Anwendbarkeit versus Grundlagenorientierung oder die Diskussion um fokussierte Ausbildung versus ganzheitliche Bildung).

Wettbewerbliche Mechanismen wirken vor allem in der kompetitiven Forschungsförderung, aber auch bei der Gewinnung von Studierenden in technisch-naturwissenschaftlichen Disziplinen. Durch den bereits erwähnten Druck zur *Einwerbung von Forschungs-Drittmitteln* nimmt der operative Aufwand des Projektmanagements sowohl zeitlich als auch in seiner Komplexität zu. Dies ist insofern von Brisanz, als eine gute Drittmittelausstattung als wichtig für die personelle und materielle Ausstattung und somit die Forschungskapazität von Instituten/Studiengängen beschrieben wird (besonders an der FH OÖ, die über keine Basisfinanzierung für Forschung verfügt). Dementsprechend zeigen die Interviews, dass Instituts- und Studiengangsleitungen über Marketingkompetenz verfügen müssen, um Forschungsgelder aus der Wirtschaft, aber auch neue Studierende (vor allem für technisch-naturwissenschaftliche Studiengänge/Institute) gewinnen zu können. Dieser Aspekt wird vor allem an der JKU, weniger stark an der FH OÖ, als herausfordernd für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler beschrieben. Die Vermarktung der Studienplätze ist vor allem an der FH OÖ aufgrund der Studienplatzfinanzierung des Bundes⁵, die mit der finanziellen Ausstattung der Hochschule bzw. des Studiengangs in direktem Zusammenhang steht, von besonderer Relevanz.

4.2 Wirkung interner Governance-Strukturen auf das untere Hochschulmanagement

Hochschulinterne Governance wirkt deutlich unmittelbarer auf die Tätigkeit als Studiengangs- bzw. Institutsleitungen. Unter dem Paradigma des New Public Management und im Zuge des institutionellen Autonomiegewinns der Universität wurden (neue) Steuerungs- und Verwaltungsstrukturen in den beschriebenen Hochschulen eingeführt. An der FH OÖ, die von Beginn an unternehmensähnlicher strukturiert und gesteuert wurde, gibt es eine höhere Zustimmung zu solchen Maßnahmen als an der Universität, auch wenn die konkrete Ausgestaltung (z. B. hohe Anzahl von verschiedenen Kennzahlen) in Teilen auch kritisch betrachtet wird. An der JKU wird eine „Verbetriebswirtschaftlichung“ (*Institutsvorstand JKU*) der Hochschule eher skeptisch betrachtet. Es wird angemerkt, dass diese Entwicklung im teilweisen Widerspruch zur klassischen standes-, fach- und professionspolitischen Selbstverwaltung von Universitäten stehe und

⁵Die österreichischen Fachhochschulen werden zu einem großen Teil durch den Bund finanziert. Dies geschieht nicht, wie bei den Universitäten, durch ein Globalbudget, das mittels Leistungsvereinbarungen zwischen jeder einzelnen Universität und dem Bund verhandelt wird, sondern auf Basis einer sogenannten Studienplatzbewirtschaftung. Das heißt, dass der Bund nur bewilligte und auch besetzte Studienplätze finanziert und dafür Normfördersätze festlegt. So erhalten Fachhochschulen z.B. für eine Studentin bzw. einen Studenten in einem Studiengang mit einem Technikanteil von mindestens 50 Prozent ab dem Wintersemester 2016 8.850 € pro Studienjahr (siehe dazu: https://wissenschaft.bmwfw.gv.at/uploads/tx_contentbox/FH-EFPI_bis_17-18.pdf).

es entscheidend sei, bei der Einführung von Managementprozessen und -instrumenten die Spezifika der Hochschulkultur zu berücksichtigen. Doch trotz dieser Veränderungen legen die Aussagen der Befragten den Schluss nahe, dass die Position der Institutsleitung von der Umgestaltung der gesetzlichen Grundlagen hochschulischer Organisationsstrukturen und dem *management shift* (noch) relativ unberührt bleibt.⁶

Obwohl die Fachhochschulen seit ihrer Gründung und die Universitäten seit den Reformen des Universitätsgesetzes 1993 und 2002 ihre Leitung (Rektorate/Geschäftsleitungen) mit relativ großen Kompetenzen ausstatten, scheint die fachliche/inhaltliche Autonomie der Institute der JKU und der Studiengänge der FH OÖ vergleichsweise unumstritten. Diese Autonomie scheint tief im akademischen Selbstverständnis beider Organisationen verankert zu sein und wird als essentieller Erfolgsfaktor für wissenschaftliche Exzellenz, Kreativität und Innovationskraft der Hochschule als Expertenorganisation verstanden. Besonders an der FH OÖ werden die damit verbundenen Gestaltungsmöglichkeiten explizit als Motivationsfaktor für die Tätigkeit als Studiengangsleitung beschrieben. Einhergehend damit legen die Statements der Befragten auch den Schluss nahe, dass der hohe Autonomiegrad und die damit in Zusammenhang stehende Möglichkeit zur flexiblen Gestaltung der Position den situativen und individuellen Umgang mit den komplexen Anforderungen und Aufgabenstellungen erleichtern. Dies verdeutlicht auch folgendes Zitat eines Studiengangsleiters: "[...] wir sind schon ganz schöne Fürsten muss man sagen, ja, [das] ist, glaube ich, eine unserer ganz großen Stärken, dass jeder in seinem Fürstentum schalten und walten kann, und jeder macht es ein wenig anders. Und umgekehrt [erhält] man aber dann trotzdem, wenn man will, einen Support." (*Studiengangsleitung FH OÖ*).

Für die Hochschulleitung stellt die daraus entstehende organisationsinterne Heterogenität der Studiengänge bzw. Institute aber durchaus eine Herausforderung dar, vor allem dann, wenn Zielsetzungen wie Effizienzgewinn durch Synergienutzung/Standardisierungen oder durch gemeinsame Verfolgung spezifischer strategischer Stoßrichtungen angestrebt werden. Ein Mitglied der Hochschulleitung der Universität beschreibt die Situation wie folgt: "[W]enn man jetzt sagt, die Universität ist ein Unternehmen mit verschiedenen [...] Abteilungen, das sind die Institute. Wenn ich das mit einem Unternehmen vergleiche, dann kann ich die Uni nicht so führen, wie ich in einem Unternehmen die Abteilungen führen könnte. Weil die Institute absolut autonom sind. Also die einzelnen Professoren mit ihren Instituten, Abteilungen, haben einfach viel mehr Freiheiten als es jemals ein Abteilungsleiter eines Unternehmens hätte. Und

⁶Dies entspricht auch der Diagnose von *Pechar (2010) S. 19*, der schreibt: „[...]the management concept is by and large confined to the top management of the institution (rector and vice-rectors). Below that level, the traditional academic concepts more or less prevail. Deans or heads of institutes/departments are rarely referred to as managers. In fact, the actual work of middle managers is much less affected by the new governance model; the formal status at the middle level has changed less than that of the top management.“

damit kann ich viel weniger direkt auf sie einwirken, als [ich] in einem Unternehmen über meine Abteilungsleiter irgendwas erreichen könnte. Also das ist für mich der gravierendste Unterschied zwischen Führung in einem Unternehmen. [...] da gibt es eine Hierarchie [...] und daneben gibt es die Abteilungen, und da gibt es direkten Einfluss. Das ist an der Uni anders.“ (*Mitglied der Hochschulleitung der JKU*).

4.3 Prägende Charakteristika des unteren Hochschulmanagements: Rollen, Aufgaben und Herausforderungen

4.3.1 Hohe Aufgabenkomplexität

Die Erhebung zeigt, dass Studiengangsleitungen (FH OÖ) und Institutsleitungen (JKU) in ihren Hochschulen eine Fülle an unterschiedlichen Aufgaben erfüllen (Abbildung 2).

Abbildung 2: Aufgabenbereiche der Studiengangs- bzw. Institutsleitungen



Quelle: eigene Darstellung

Die Aufgaben sind in Bezug auf die eigene Organisationseinheit sowohl strategischer (z. B. strategische Positionierung und Weiterentwicklung des Studiengangs/Instituts, seiner Forschungsschwerpunkte und Lehrinhalte) als auch operativer Natur (z. B. Management von Forschungs- und Lehraktivitäten). Darüber hinaus übernehmen die Führungskräfte auch Aufgaben, die sich auf bestimmte Stakeholder beziehen (z. B.

andere Hochschulen, Wirtschaftspartner, potentielle Studierende) oder sind Teil der hochschulischen Selbstverwaltung (z. B. Mitgliedschaft im Kollegium bzw. Senat). Neben diesen Aufgaben, die in Verbindung mit der Führungsfunktion stehen, sind Führungskräfte an beiden Hochschulen in geringerem Maße weiter in Lehre und Forschung tätig – eine Tatsache, die die Komplexität der Tätigkeit zusätzlich erhöht.

Auch wenn Aufgaben an beiden Hochschulen gleichermaßen beschrieben wurden, sind *interorganisationale Unterschiede* erkennbar, deren Ursachen wohl am ehesten in der grundsätzlichen Ausrichtung der Hochschulen zu finden sind. Die JKU scheint sich tendenziell stärker durch Forschung, die FH OÖ hingegen stärker durch Lehre zu definieren (vergleichbare Erkenntnisse finden sich auch bei *Smith 2002* und *2005*). Dementsprechend finden sich in der Gesamtbetrachtung Unterschiede in der Prioritätensetzung der Instituts- und Studiengangsleitungen (erstere fokussieren stärker auf den Forschungs-, letztere auf den Lehrbetrieb), wobei hier anzumerken ist, dass auch innerhalb der Organisationen, besonders an der FH OÖ, große Unterschiede in den Aufgaben- und strategischen Zielpriorisierungen der einzelnen Befragten sichtbar wurden. Darüber hinaus können die stärkere Wirtschafts- bzw. Berufsfeldorientierung der FH OÖ und die stärkere Orientierung in Richtung *scientific community* der JKU als zusätzliche Einflussfaktoren auf interorganisationale Unterschiede identifiziert werden.

Rollenkonflikte:

Die hohe Aufgabenkomplexität bedingt nach Auskunft der Befragten verschiedene Rollenkonflikte. Einerseits beschreiben sie *Intra-Rollenkonflikte*, ausgelöst durch die Fülle der verschiedenen Aufgabenbereiche und die damit verbundene Vielfalt unterschiedlicher, sich in ihren Erwartungshaltungen teilweise widersprechender Bezugsgruppen, wie z. B. Studierende, Mitarbeiter und Kollegen, externe Lehrende, Hochschul- und Fakultätsleitung, Wirtschafts- und Forschungspartner sowie Absolventen. Ein Studiengangsleiter der FH OÖ beschreibt seine Position dementsprechend als „*Konzentrator*“: „Es ist eine neue Dimension an Fülle, [...] seien es Studierende, seien es Kollegen, seien es nebenberuflich Lehrende, also man ist der Konzentration, sozusagen. Es ist okay so. Man muss halt aufpassen, dass man sich nicht selbst überfordert [...]“ (*Studiengangsleitung FH OÖ*).

Andererseits betonen die Befragten, dass ihre unterschiedlichen beruflichen Rollen in Konkurrenz zueinander stehen. Dies wird verstärkt durch den *on-top* Charakter der Führungsfunktion (d. h. zusätzlich zur eigenen Forschungs- und Lehrtätigkeit). Dadurch entstehen verschiedene *Inter-Rollenkonflikte*: Zum einen wurde in vielen Fällen

beschrieben, dass der Verwaltungsaufwand durch die Übernahme der Leitungsfunktion stark zunähme, was vor allem auf Kosten der eigenen Forschungskapazität gehe. Dementsprechend wird die Übernahme dieser Leitungsfunktionen für ambitionierte Forschende als eher unattraktiv bewertet (ähnliche Erkenntnisse sind auch bei *Hancock (2007)* zu finden). Zum anderen wird vor allem an der FH OÖ auf die paradoxe Situation hingewiesen, gleichzeitig eine Vorgesetztenfunktion und gleichberechtigte Lehrenden-/Forschenden-Rolle innezuhaben. „[...] ein guter Studiengangsleiter hat die Fähigkeit, [...] ‚Kapperl‘ aufzusetzen. [...] manchmal agiere ich als [Lehrender] und da flachsen wir, und [...] da sind wir auf gleicher Ebene. Und manchmal sage ich, jetzt treffe ich als Studiengangsleiter eine Entscheidung und da bitte ich um Kenntnisnahme. Aber das darf dann nicht den eigenen Bereich begünstigen, sonst würde man Mord und Totschlag auslösen.“ (*Studiengangsleitung FH OÖ*).

Flexibilität zur Gestaltung der Leitungsfunktion:

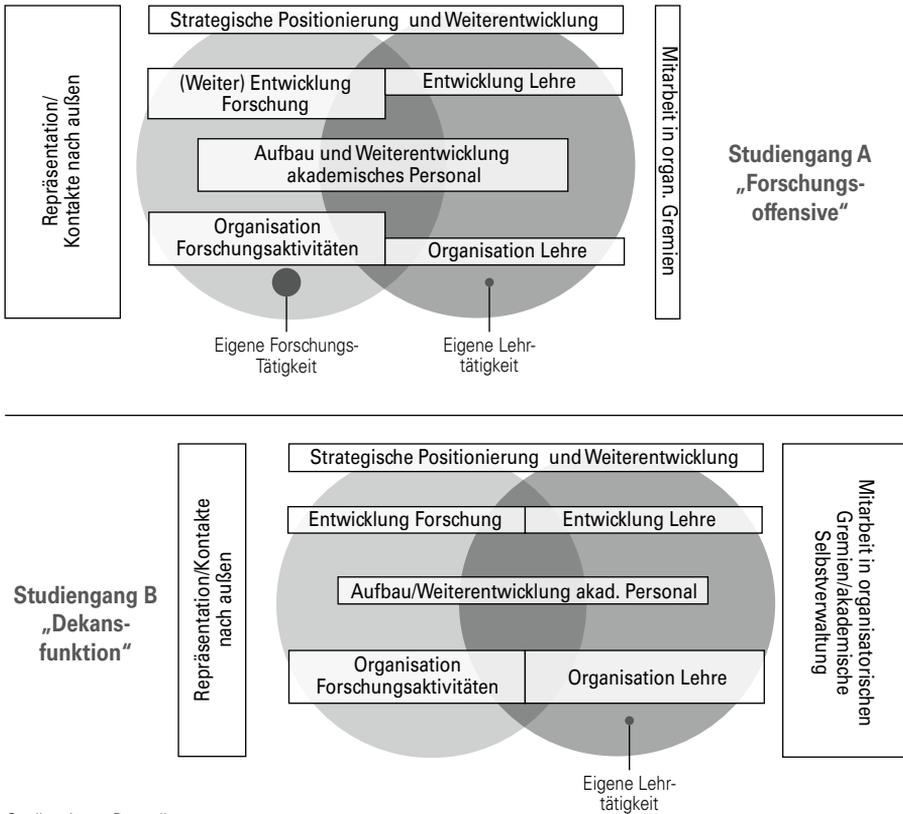
Die Interviews zeigen, dass die Führungskräfte eine relativ hohe Flexibilität zur Gestaltung der Leitungsfunktion haben, Schwerpunkte setzen und ihre Leitungsrolle auch nach *persönlichen Präferenzen* gestalten können. An der FH OÖ wird dies explizit als besonderer Motivator zu Übernahme der Leitungsrolle betont. „[...] das Schöne an diesem Bereich ist, dass es ein unterschiedliches Verständnis der Aufgaben geben kann, und dass man sich halt diesen Platz [...] selber suchen kann.“ (*Studiengangsleitung FH OÖ*).

Abbildung 3 illustriert die *individuelle*⁷ Schwerpunktsetzung beispielhaft für die FH OÖ: Studiengangsleiter A baut einen neuen Forschungsschwerpunkt auf. Studiengangsleiter B übernimmt für eine Periode die Fakultätsleitung (Dekansfunktion⁸). Die Größe der Felder zeigt dabei die Schwerpunkte in der jeweiligen Situation.

⁷Dies bedeutet nicht, dass die Aufgaben der kleineren Felder im Studiengang vernachlässigt werden, sondern dass sie von der Studiengangsleitung verstärkt delegiert werden.

⁸Der Dekan bzw. die Dekanin wird an der FH OÖ für eine Periode von vier Jahren aus dem Kreis der Studiengangsleitungen gewählt. Die Übernahme der Funktion ist (in dieser Studie) Teil der akademischen Selbstverwaltung.

Abbildung 3: Beispiele zur Flexibilität der Gestaltung der Studiengangsleitung (FH OÖ)

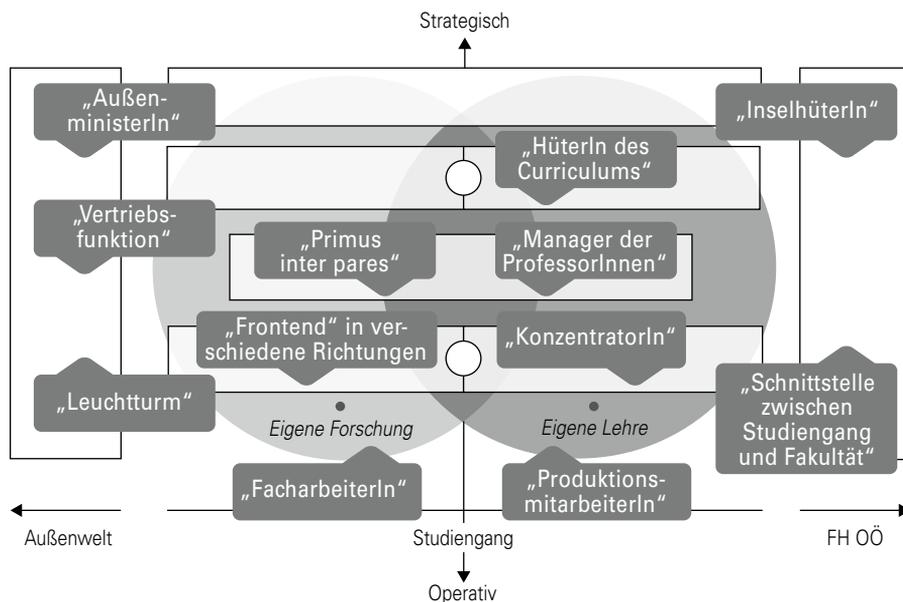


Quelle: eigene Darstellung

Auf Basis der Interviews konnten verschiedene für die individuelle Schwerpunktsetzung ausschlaggebende Faktoren identifiziert werden: (1) der Jahresrhythmus der Hochschule (z. B. während des Semesters bzw. Ferienzeiten), (2) die Zusammensetzung des Teams (z. B. hoher Anteil an Nachwuchskräften bzw. etablierte Professorenschaft), (3) die Charakteristik des Studiengangs bzw. des Instituts (z. B. an der FH die Studiengangsgröße, die Heterogenität der Studierendenschaft, die Anzahl der Studienplatzbewerbungen und die Forschungsgewichtung bzw. an der JKU die Größe des Instituts und der Anteil der Drittmittelforschung) und (4), speziell an der FH, die beinahe jährlich neue Studiengänge startet, die Reife des Studiengangs (z. B. im Aufbau befindlicher bzw. etablierter Studiengang).

Die Möglichkeit zur individuellen Interpretation der eigenen (Leistungs-)Funktion manifestiert sich vor allem an der FH OÖ in unterschiedlichen Selbstbildern der Studiengangsleitungen (Abbildung 4).

Abbildung 4: Selbstbilder der Studiengangsleitungen der FH OÖ



Quelle: eigene Darstellung

4.3.2 Hohe Autonomie der Professorenschaft

Die Professorenschaft fordert und besitzt häufig, ähnlich wie das untere Hochschulmanagement, einen hohen fachlichen Autonomiegrad. Besonders im Zusammenhang mit Forschungsaktivitäten wird diese Autonomie von den Interviewten als essentiell für Expertenorganisationen, großer Motivationsfaktor und Voraussetzung für Kreativität und Innovationskraft in der Wissenschaft gesehen. „[...] das Hauptcharakteristikum einer Universität ist die Leidenschaft, die Begeisterung für die Forschung. Und Leidenschaft und Begeisterung lässt sich fördern, lässt sich unterstützen, muss gelobt werden, muss gepflegt werden, aber nicht immer gemanagt. Und diesen Freiraum muss man irgendwie noch gewähren können, ja.“ (*Institutsvorstand JKU*).

Diese Einsicht scheint auch prägend für den artikulierten Führungsstil. Die Studienergebnisse offenbaren eine Mischung aus verschiedenen Führungsansätzen (vorrangig kooperativ, aber auch autoritär, transformational und laissez-faire), die sowohl personen- als auch situationspezifisch („wer führt wen in welcher Situation“) beschrieben werden. Hier zeigen sich sowohl Unterschiede zwischen den Hochschulen als auch innerhalb der Organisationen (z. B. in Bezug auf das eigene Selbstverständnis als *primus/ prima inter pares* oder *Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter*), wobei die Streuung an der FH OÖ etwas größer zu sein scheint als an der JKU. Folgende Beispiele illustrieren die Extreme an der FH OÖ: „[...] als Studiengangsleiter fühle ich mich da sozusagen als momenta-

ner Primus inter pares. Ich habe gewisse Funktionen übernommen, bin auch für gewisse Dinge zuständig, aber im Grunde war ich vorher nicht Studiengangsleiter, sondern ein Kollege. Und ich würde auch überhaupt nicht ausschließen, dass ich vielleicht in vier, fünf Jahren sage: ‚Ok, bietet sich wer anderer an, der das macht?‘ – der diese administrativen Führungsfunktionen [übernimmt].“ (*Studiengangsleiter FH OÖ*). „Ein Professor ist ja bei uns rechtlich ein ganz normaler Angestellter, auch ganz normal kündbar, und der kriegt auch Weisungen. Natürlich nicht täglich [...] aber im Prinzip, ich sehe mich als der Manager der Professoren.“ (*Studiengangsleiter FH OÖ*).

Unterschiede zwischen der Universität und der Fachhochschule liegen tendenziell in der grundsätzlichen Orientierung, die Führungskräfte an den beiden Hochschulen verfolgen: An der FH OÖ wird unter Führung tendenziell eher die Personalführung inklusive Personalentwicklung (*Leadership Ansatz*) verstanden und an der JKU eher eine Steuerungs- und Koordinationsfunktion (*Management Ansatz*). Tabelle 7 verdeutlicht die unterschiedlichen Ansätze.

Tabelle 7: Führungsverständnis an JKU und FH OÖ

Team-Orientierung (FH OÖ)	Aufgaben-Orientierung (JKU)
<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entsprechend ihrer Voraussetzungen fördern – Intrinsische Motivation unterstützen und selbstbestimmtes Arbeiten fördern – Als Familie fühlen, mehr Freund als Kollege; das Miteinander forcieren (auch im Privaten) – Einzelpersönlichkeiten zu einem sinnvoll miteinander agierendem Team formieren, als Team zusammenwachsen – Schaffung gemeinsamer Wertestrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> – Spezifika der einzelnen Fächer und Disziplinen sind zu berücksichtigen. – Leidenschaft und Begeisterung für Forschung (Eigenmotivation) wird vorausgesetzt und muss von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen kommen. – Akademische Freiheit – Extrinsische Motivation/Incentives – Einzelkämpfertum scheint stärker ausgeprägt.

4.4 Kompetenzanforderungen an Studiengangs- und Institutsleitungen

Studiengangs- und Institutsleitungen erfüllen vielfältige Aufgaben und Rollen, die nach Ansicht der Befragten folgende Kompetenzen erfordern: Forschungs-, Fach- und pädagogisch-didaktische Kompetenzen einerseits sowie Führungs- und Managementkompetenz andererseits. Befragte weisen außerdem darauf hin, dass Führungskräfte ihre Organisation gut kennen müssen, um interne Netzwerke aufzubauen, das formelle und informelle Machtgefüge verstehen und in ihm bestehen zu können. Dieses Wissen ist für Personen, die neu in die Hochschule kommen, häufig nicht in ausreichendem Maße verfügbar bzw. erst über eine längere Zeitspanne aufzubauen. Weiters sollen Führungskräfte über Persönlichkeitsmerkmale verfügen, die nach Ansicht einiger Befragter kaum oder schwer (bzw. nur langfristig) trainierbar sind, sondern personelle Dispositionen voraussetzen (z. B. Einfühlungsvermögen, Zielstrebigkeit und Durchsetzungsvermögen, Geduld und Durchhaltevermögen, Kommunikationsfähigkeit, Selbst-

vertrauen, Authentizität, Reflexionsvermögen, Konfliktfähigkeit und Offenheit). Die Studienergebnisse zeigen, dass in Berufungs-/Bestellungsverfahren in beiden Hochschulen vor allem auf wissenschaftliche und/oder berufspraktische Exzellenz geachtet wird. In alltäglichen Führungssituationen sind dann aber vor allem Führungs- und Managementkompetenz sowie das Wissen über die Organisation relevante Erfolgsfaktoren. Diese Dissonanz zwischen Berufungskriterien und Kompetenzanforderungen im Alltag wird von vielen Befragten kritisch gesehen.

4.5 Qualifizierungs- und Professionalisierungspotentiale

Die Besetzung der Leitungsfunktionen auf Studiengangs- bzw. Institusebene durch „professionelle Hochschulmanager“ wird von den Interviewten beider Hochschulen abgelehnt. Zu wichtig scheint das disziplinen- (bzw. berufsfeldspezifische) Expertenwissen der Wissenschaftler und/oder Berufsfeldvertreter. Bleibt also die Frage, wie „manager-academics“ als Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen in Führungspositionen in ihrer Professionalisierung unterstützt werden können: Die Interviewten begrüßen jedenfalls die Unterstützung durch Supporteinheiten mit speziellem Fachwissen (z. B. Beratung durch Rechtsabteilungen, Marketingabteilungen, Controlling, etc.).

In Bezug auf ihre persönliche Weiterentwicklung beschreiben Befragte verschiedene Sphären des Lernens als wichtig und zielführend: (1) das Lernen in realen Situationen durch Beobachtung, *learning by doing* oder auf Basis von Erfahrungen aus der Vergangenheit, gepaart mit Selbstreflexion, (2) Weiterentwicklung durch Forschung und damit verbundene Aktivitäten, (3) peer-unterstütztes Lernen durch kollegialen Austausch, Fremdreiflexion, Mentoring und Coaching und (4) die Erweiterung von Methodenwissen in Kursen und Seminaren.

Sowohl an der JKU als auch an der FH OÖ werden klassische Weiterbildungsangebote wie allgemeine Führungskräfte-seminare weitgehend abgelehnt. Als Gründe dafür werden einerseits fehlende Zeitressourcen durch die ohnehin überbordenden Aufgaben einer Führungskraft im Alltag genannt (Lehre, Forschung, Verwaltung und zunehmend auch Öffentlichkeitsarbeit). Diese Einstellung wird durch folgendes Zitat verdeutlicht: „Weiterbildung ist Luxus den man sich leisten kann, wenn etwas Zeit ist [...]“ (*Institutsvorstand JKU*). Andererseits wird kritisiert, dass die entsprechenden Angebote häufig nicht an die Spezifika der Organisation Hochschule angepasst sind.

5 Diskussion und Fazit

Die Studie zeichnet ein Bild der komplexen Einflüsse auf Führungskräfte auf unterer Hochschulebene in zwei österreichischen Hochschulen. Dabei erweisen sich vor allem zwei Faktoren als herausfordernd für Instituts- und Studiengangleitungen: die hohe

Aufgabenkomplexität der Führungsfunktion, die in Konkurrenz zu weiter bestehender Forschungs- und Lehrverpflichtung steht, sowie der Umgang mit der Professorenschaft, die eine hohe fachliche/inhaltliche Autonomie genießt. Die Fülle an Aufgaben führt zu einer Vielfalt an Kompetenzanforderungen, die im Idealbild der „manager-academics“ (Deem/Brehony 2005 S. 232) als exzellente Wissenschaftler (in der FH auch exzellente Praktiker im Berufsfeld) und Führungspersonen inkorporiert sind. An die Studiengangs- und Institutsleitungen wird also bis zu einem gewissen Grad der Anspruch eines „multi-tasking talents“ (Ehrenstorfer et al. 2015) gestellt, der mit Rollenkonflikten und Identitätsfragen (siehe dazu auch Winter 2009) verbunden ist. Identitätsfragen beziehen sich vor allem auf die Akzeptanz bzw. Ablehnung neuer Governance-Mechanismen in der Hochschule (stärkere Einflussnahme der Wirtschaft, Rückzug des Staates und gleichzeitige Stärkung der Hochschulleitung, zunehmende Wettbewerbsfähigkeit im Kampf um Drittmittel und Studierende in technischen Studien und die Einführung von unternehmerischen Managementinstrumenten in der Hochschule). Es zeigt sich, dass die ‚neuen‘ Mechanismen an der Universität stärker als an der Fachhochschule kritisiert werden, nachdem sie im Fachhochschulsektor bereits seit der Gründung in den 1990er-Jahren breit eingeführt sind.

Erklärungen für das tendenziell unterschiedliche Führungsverständnis an der FH OÖ und an der JKU (team-orientierte Führung/ Leadership-Ansatz versus aufgaben-orientierte Führung/ Management-Ansatz) könnten einerseits in einer größeren Team-Heterogenität an der Fachhochschule (wo im Gegensatz zu klassischen universitären Karriereentwicklung heterogenere Karriereverläufe durch Stationen im Berufsfeld beobachtbar sind) und andererseits im kompetitiven Charakter von klassischen (universitären) Wissenschaftskarrieren (in denen weniger die emotionale Bindung zur Hochschule, sondern mehr zur organisationsunabhängigen *scientific community* im Vordergrund steht) begründet sein. Genauere Informationen dazu könnten allerdings nur fortführende Untersuchungen liefern.

Die Studie schafft ein Stimmungsbild basierend auf den Informationen der befragten Personen. Die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ist dementsprechend eingeschränkt. Dennoch liefert das Projekt Erkenntnisse, die durchaus auch für andere Hochschulen relevant sein können. Diese Annahme wird auch durch die hohe Übereinstimmung mit Erkenntnissen aus vergleichbaren Studien (vgl. Nguyen 2013; De Boer et al. 2010; Floyd/Dimmock 2011; Hancock 2007; Smith 2002 und 2005) in anderen nationalen Kontexten unterstützt und deutet somit auf allgemein gültige Mechanismen von Führung und Management im Hochschulkontext hin. Die Erkenntnisse dieser Untersuchung können Hochschulorganisationen bei der Gestaltung ganzheitlicher und bedarfsgerechter Professionalisierungsangebote für die unterschiedlichen Kompetenzanforderungen unterstützen. Die Vielfalt des Angebots ist dabei entscheidend, um individuelle Entwicklung zu ermöglichen. Sieht man vom Erwerb von Fach-, For-

schungs- bzw. pädagogischen Kompetenzen (die häufig bereits vor der Übernahme der Führungsposition durch klassische akademische Karrierewege unterstützt werden) ab, so könnten themenspezifische, auf die Zielgruppe abgestimmte, zeitlich begrenzte Seminar- und Kursangebote notwendiges betriebswirtschaftliches Fachwissen vermitteln (Stärkung der Managementkompetenz) oder peer-unterstützte Methoden, wie z. B. Mentoring, Coaching, Initiierung von kollegialem Austausch über Führungsthemen (sowohl extern als auch intern), die Entwicklung von Führungskompetenzen und den Aufbau von Wissen über die Organisation unterstützen.

Literatur

Bass, Bernard M. (1990): Bass & Stogdill's Handbook of leadership: theory, research, and managerial applications. (3rd ed.). New York

Bolden, Richard; Petrov, Georgy; Gosling Jonathan (2008): Developing collective leadership in higher education: Final report. London

Brünner, Christian; Königsberger, Georg (2013): Zur Position der Fachhochschulen im Hochschulsystem. In: Berka, Walter, u. a. (Hrsg.): 20 Jahre Fachhochschul-Studienrecht. Wien, Graz, S. 81–96

Bryman, Alan (2007): Effective leadership in higher education: Summary of findings. London

Carmeli, Abraham; Waldman, David A. (2010): Leadership, behavioral context, and the performance of work groups in a knowledge-intensive setting. In: Journal of Technology Transfer (35) Heft 4/2010, S. 384–400

Castro, Diego; Tomàs, Marina (2011): Development of manager-academics at institutions of higher education in Catalonia. In: Higher Education Quarterly (65) Heft 3/2011, S. 209–307

Currie, Graeme; Procter, Stephen J. (2005): The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. In: Journal of Management Studies (42) Heft 7/2005, S. 1325–1356

De Boer, Harry; Goedegebuure, Leo; Meek, V. Lynn (2010): The changing nature of academic middle management. A Framework for analysis. In: Meek, V. Lynn u. a. (Hrsg.): The changing dynamics of higher education middle management. Dordrecht, S. 229–241

Deem, Rosemary; Brehony, Kevin J. (2005): Management as ideology: the case for 'new managerialism' in higher education. In: Oxford Review of Education (31) Heft 2/2005, S. 217–235

Dvir, Taly; Eden, Dov; Avolio, Bruce J.; Shamir, Boas (2002): Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. In: Academy of Management Journal (45) Heft 4/2002, S. 735–744

Ehrenstorfer, Barbara; Sterrer, Stefanie; Preymann, Silke; Aichinger, Regina; Gaisch, Martina (2015): Multi-tasking talents? Roles and competencies of middle-level manager-academics at two Austrian Higher Education Institutions. In: Pritchard, Rosalind u. a. (Hrsg.): *Diversity and excellence in Higher Education*. Rotterdam, S. 175–200

Eley, Adrian (1994): Management training for the university head of department. In: *International Journal of Educational Management* (8) Heft 2/1994, S. 20–22

FH OÖ (FH Oberösterreich) (2012): Governancestruktur der FH OÖ. Funktionen, Gremien, übergeordnete Prozesse. Internes Dokument

Floyd, Alan; Dimmock, Clive (2011): 'Jugglers', 'copers' and 'strugglers': academics' perceptions of being a head of department in a post-1992 UK university and how it influences their future careers. In: *Journal of Higher Education Policy and Management* (33) Heft 4/2011, S. 387–399

Flick, Uwe (2012): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Hamburg

Florack, Arnd; Messner, Claude (2006): Führungsstrategien und Personalentwicklung in der Hochschule. In: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* (1), Heft1/2006, S. 1–15

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden

Hancock, Terence M. (2007): The business of universities and the role of department chair. In: *International Journal of Educational Management* (21) Heft 4/2007, S. 306–314

JKU (Johannes Kepler Universität Linz) (2014): Organisation der Johannes Kepler Universität Linz. <http://www.jku.at/content/e213/e152/e118>. (Zugriff am 10. Oktober 2014)

Jones, Gareth (2011): Academic leadership and departmental headship in turbulent times. In: *Tertiary Education and Management* (17) Heft 4/2011, S. 279–288

Kehm, Barbara M.; Lanzendorf, Ute (2007): The Impacts of University Management on Academic work: Reform Experiences in Austria and Germany. In: *Management Revue* (18) Heft 2/2007, S. 153–173

Lassnigg, Lorenz; Unger, Martin; Pechar, Hans; Pellert, Ada; Schmutzer-Hollensteiner, Eva; Westerheijden, Don F. (2003): Review des Auf- und Ausbaus des Fachhochschul-sektors. Wien

Leitner, Erich (2006): Austria's Fachhochschulen and the market-based model. *International Higher Education*, 42. <http://glotta.ntua.gr/posdep/International/EU/2006-Winter-IntrHighEdu-42.pdf> (Zugriff am 24. November 2014)

Meek, V. Lynn; Goedegebuure, Leo; Santiago, Rui; Carvalho, Teresa (Hrsg.) (2010): The changing dynamics of higher education middle management. Dordrecht

Nguyen, Ti Lan Huong (2013): Middle-level academic management: a case study on the roles of the heads of department at a Vietnamese university. In: *Tertiary Education and Management* (19) Heft 1/2013, S. 1–15

Nickel, Sigrun (2011): Governance als institutionelle Aufgabe von Universitäten und Fachhochschulen. In Brüsemeister, Thomas u. a. (Hrsg.): *Autonomie und Verantwortung: Governace in Schule und Hochschule*. Münster, S. 123–143

Patton, Michael Q. (2002): *Qualitative research & evaluation methods*. Los Angeles

Pechar, Hans (2010): Academic middle managers under the new governance regime at Austrian universities. In: Meek, V. Lynn u. a. (Hrsg.): *The changing dynamics of higher education middle management*. Dordrecht, S. 15–30

Pechar, Hans (2013): Die österreichischen Fachhochschulen – Bilanz und Ausblick. In: Brünner et al. (Hrsg.): *20 Jahre Fachhochschul-Studienrecht*. Wien, Graz, S. 115–129

Pechar, Hans; Pellert, Ada (1998): Managing change. Organizational reform in Austrian universities. In: *Higher Education Policy* (11) Heft 2/1998, S. 141–151

Pichl, Elmar (2012): Universitäre Profilbildung im Kontext des österreichischen Hochschulraums und des Universitätsgesetzes 2002. In: *Zeitschrift für Hochschulrecht, Hochschulmanagement und Hochschulpolitik* (11) Heft 6/2012, S. 195–206

Pundt, Alexander; Nerdinger, Friedemann W. (2012): Transformationale Führung – Führung für den Wandel? In: Grote, Sven A. (Hrsg.): *Die Zukunft der Führung*. Berlin, Heidelberg, S. 27–45

Schmidt, Boris; Richter, Astrid (2009): Zwischen Laissez-Faire, Autokratie und Kooperation: Führungsstile von Professorinnen und Professoren. In: *Beiträge zur Hochschulforschung* (31) Heft 4/2009, S. 8–35

Scott, Geoff; Coates, Hamish; Anderson, Michelle (2008): Learning leaders in times of change: Academic leadership capabilities for Australian higher education. Melbourne

Smith, Robert (2002): The role of the university head of department: A survey of two British universities. In: *Educational Management Administration & Leadership* 30, S. 293–312

Smith, Robert (2005): Departmental leadership and management in chartered and statutory universities: A case of diversity. *Educational Management Administration & Leadership* 33, S. 449–464

Smith, David; Adams, Jonathan (2008): Academics or executives? Continuity and change in the roles of pro-vice-chancellors. In: *Higher Education Quarterly* (62) Heft 4/2008, S. 340–357

Waldman, David A.; Ramírez, Gabriel G.; House, Robert J.; Puranam, Phanish (2001): Does Leadership Matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. In: *Academy of Management Journal* (44) Heft 1/2001, S. 134–143

Winter, Richard (2009): Academic manager or managed academic? Academic identity schisms in higher education. In: *Journal of Higher Education Policy and Management* (31) Heft 2/2009, S. 121–131

Yelder, Jill; Codling, Andrew (2004): Management and leadership in the contemporary university. In: Journal of Higher Education Policy and Management (26) Heft 3/2004, S. 315–328

Manuskript eingereicht: 18.11.2016
Manuskript angenommen: 14.01.2017

Anschriften der Autorinnen:

Mag. Stefanie Sterrer, BSc
Fachhochschule Oberösterreich
Franz-Fritsch-Straße 11/Top3
4600 Wels
Österreich
E-Mail: stefanie.sterrer@fh-ooe.at

Mag. Silke Preymann
Fachhochschule Oberösterreich
Garnisonstraße 21
4020 Linz
Österreich
E-Mail: silke.preymann@fh-ooe.at

MMag. Barbara Ehrenstorfer
Fachhochschule Oberösterreich
Garnisonstraße 21
4020 Linz
Österreich
E-Mail: barbara.ehrenstorfer@fh-ooe.at

Regina Aichinger, MSc
Fachhochschule Oberösterreich
Franz-Fritsch-Straße 11/Top3
4600 Wels
Österreich
E-Mail: regina.aichinger@fh-ooe.at

Regina Aichinger ist Leiterin der Hochschulforschung und -entwicklung der Fachhochschule Oberösterreich. Stefanie Sterrer, Silke Preymann und Barbara Ehrenstorfer sind Projektkoordinatorinnen in diesem Bereich.